

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA**

**CODINTER S.A 2018 - 2021.**

**JESSICA GIL CAICEDO**

**INGRID M. VIVAS RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA**

**CODINTER S.A 2018 - 2021.**

**JESSICA GIL CAICEDO**

**INGRID M. VIVAS RAMIREZ**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar el título  
de Maestría en Administración de Empresas**

**Director:**

**BENJAMÍN BETANCOURT**

**Administrador**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2 ANTECEDENTES .....	14
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5 OBJETIVOS .....	17
1.5.1 <i>Objetivo general</i> .....	17
1.5.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	17
1.6 METODOLOGÍA.....	17
1.6.1 <i>Tipo de investigación</i> .....	17
1.6.2 <i>Método</i> .....	19
1.6.2.1 Método inductivo .....	19
1.6.2.2 Método deductivo .....	20
1.6.2.3 Método analítico.....	20
1.6.3 <i>Técnicas para la recolección de información</i> .....	20
1.6.4 <i>Fuentes secundarias</i> .....	21
1.6.5 <i>Proceso estratégico</i> .....	22
1.7 MARCO TEÓRICO .....	23
1.7.1 <i>Estrategia</i> .....	23
1.7.2 <i>Planeación estratégica</i> .....	24
1.7.3 <i>Escuelas de planeación estratégica</i> .....	25
1.7.3.1 La Escuela del Diseño .....	25
1.7.3.2 La Escuela de Planificación.....	26
1.7.3.3 La escuela de Posicionamiento .....	28
1.7.4 <i>Marco conceptual</i> .....	29
<b>2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE CODINTER SA .....</b>	<b>32</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	32
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL .....	34
2.2.1 <i>Misión</i> .....	34

2.2.2	<i>Visión</i> .....	34
2.2.3	<i>Política institucional</i> .....	34
2.3	PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	35
3	ANÁLISIS EXTERNO .....	38
3.1	ENTORNO ECONÓMICO .....	38
3.2	ENTORNO POLÍTICO LEGAL .....	41
3.3	ENTORNO SOCIOCULTURAL .....	43
3.4	ENTORNO TECNOLÓGICO .....	44
3.5	ENTORNO GLOBAL (INTERNACIONAL) .....	47
4	ANÁLISIS SECTORIAL .....	50
4.1	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	55
4.1.1	<i>Poder de negociación de los compradores o clientes</i> .....	56
4.1.2	<i>Poder de negociación de los proveedores o vendedores</i> .....	56
4.1.3	<i>Amenaza de nuevos competidores</i> .....	57
4.1.4	<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	57
4.1.5	<i>Rivalidad entre los competidores</i> .....	58
4.2	DIAMANTE COMPETITIVO .....	59
5	BENCHMARKING COMPETITIVO .....	62
5.1	EMPRESAS COMPETITIVAS .....	62
5.1.1	<i>Titan</i> .....	62
5.1.2	<i>Bosch</i> .....	63
5.1.3	<i>Lujos Arani</i> .....	64
5.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....	64
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	65
5.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	66
5.5	RADARES DE COMPARACIÓN .....	67
5.5.1	<i>Lujos Arani</i> .....	67
5.5.2	<i>Codinter</i> .....	68
5.5.3	<i>Titan</i> .....	69
5.5.4	<i>Bosch</i> .....	70
5.5.5	<i>Radares de comparación</i> .....	71

6	ANÁLISIS INTERNO .....	73
6.1	ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES .....	73
6.1.1	<i>Gestión administrativa y gerencial</i> .....	73
6.1.2	<i>Marketing</i> .....	74
6.1.3	<i>Operaciones</i> .....	75
6.1.4	<i>Gestión humana</i> .....	76
6.1.5	<i>Finanzas</i> .....	77
6.2	ORGANIZACIÓN .....	81
6.2.1	<i>Estructura orgánica de la institución</i> .....	82
6.2.2	<i>Perfil y ficha técnica</i> .....	83
7	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA .....	94
7.1	FACTORES EXTERNOS .....	94
7.2	FACTORES INTERNOS .....	96
7.3	ANÁLISIS DOFA .....	98
8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	100
8.1	VISIÓN .....	100
8.2	MISIÓN .....	100
8.3	OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	100
8.3.1	<i>Objetivos financieros</i> .....	100
8.3.2	<i>Objetivos de crecimiento</i> .....	101
8.3.3	<i>Objetivos de competitividad</i> .....	101
8.3.4	<i>Objetivos de responsabilidad social</i> .....	102
9	ESTRATEGIAS .....	103
9.1	MATRIZ DE SEGMENTACIÓN .....	103
9.2	MATRIZ DE ANSOFF .....	104
9.3	MATRIZ DE BCG .....	106
10	PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO .....	108
10.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	108
10.2	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO Y ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS .....	111
10.3	CRONOGRAMA .....	112

11	SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	114
11.1	SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	117
12	CONCLUSIONES.....	118
13	RECOMENDACIONES .....	120
14	BIBLIOGRAFÍA .....	121

## CONTENIDO

	Pág.
Tabla 1. Escuela del Pensamiento estratégico .....	25
Tabla 2. La Escuela del Diseño .....	26
Tabla 3. Escuela de Planificación .....	27
Tabla 4. Variables del entorno económico .....	40
Tabla 5. Variables del entorno político legal .....	43
Tabla 6. Variables del entorno sociocultural .....	44
Tabla 7. Variables del entorno tecnológico .....	46
Tabla 8. Variables del entorno global .....	49
Tabla 9. Entidades del sector autopartista.....	55
Tabla 10. Matriz de perfil competitivo .....	66
Tabla 11. Variables de gestión administrativa y gerencial .....	74
Tabla 12. Variables de marketing .....	75
Tabla 13. Variables de operaciones. ....	76
Tabla 14. Variables de gestión humana .....	76
Tabla 15. Indicadores .....	79
Tabla 16. Informe de desempeño del sector automotor .....	79
Tabla 18. Perfil y ficha técnica .....	83
Tabla 19. Calificación para factores externos .....	94
Tabla 20. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E.....	95
Tabla 21. Calificación para factores externos .....	96
Tabla 22. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I .....	97
Tabla 23. Análisis DOFA .....	98
Tabla 24. Matriz DOFA .....	99
Tabla 25. Matriz de segmentación.....	103
Tabla 26. Matriz de Ansoff.....	104
Tabla 27. Matriz BCG .....	106
Tabla 28. Análisis de la situación actual .....	110

Tabla 29. Objetivos de corto plazo, actividades y responsables .....	112
Tabla 30. Cronograma 2018 .....	113
Tabla 31. Cuadro de mando integral (CMI) .....	116



## CONTENIDO

	Pág.
Figura 1. Proceso estratégico .....	22
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter .....	29
Figura 3. Diamante competitivo de Porter .....	59
Figura 4. Valor Lujos Arani .....	67
Figura 5. Valor sopesado Lujos Arani .....	67
Figura 6. Valor Codinter .....	68
Figura 7. Valor sopesado Codinter .....	68
Figura 8. Valor Titan .....	69
Figura 9. Valor sopesado .....	69
Figura 10. Valor Bosh .....	70
Figura 11. Valor sopesado Bosh .....	70
Figura 12. Relación de todas las empresas .....	71
Figura 13. Relación de todas las empresas .....	72
Figura 14. Balance general .....	77
Figura 15. Estado de resultados .....	78
Figura 16. Organigrama .....	82

## **RESUMEN**

Para las organizaciones es de suma importancia tomar medidas sobre el control de inventarios con el fin de minimizarlos y a su vez tener una disponibilidad de los productos los cuales están orientados a alcanzar el objetivo de Codinter S.A.

La gestión de inventarios es una alternativa económica con una alta importancia ya que se pretende reducir los costos y mejorar la eficiencia productiva; esta herramienta permite mejorar la calidad del servicio con los clientes e incrementar los márgenes de sustentabilidad financiera.

Por esta razón, La planeación estratégica es una herramienta válida y sólida que ayuda a la alta gerencia para un adecuado proceso de toma de decisiones mostrando en forma amplia un panorama dirigido hacia el logro de los objetivos como lo es la mejora en el stock de inventarios, los tiempos de entrega tanto de los proveedores hacia la organización como hacia los clientes y así cumplir con los órdenes de entrega estimadas.

Por último, es necesario resaltar la importancia que tiene en la actualidad y debido a la coyuntura que se vive hoy, investigaciones de este tipo que le permite a empresas como CODINTER disminuir el grado de incertidumbre y planificar en forma correcta sus diferentes realizaciones.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en factores y agentes de cambio permanente y constante, tales como el crecimiento imparable de la competencia, mercados emergentes, entornos globalizados, gestión del conocimiento dentro de las empresas, de lo cual forma parte activa e innegable la innovación, marcada no solo en los productos sino también en los procesos que enmarcan el funcionamiento de la cadena de valor, lo cual obliga a tener un mecanismo idóneo para la toma de decisiones que funcione de manera oportuna y constante.

Por esto se hace de vital importancia contar con un mecanismo o herramienta que permita dar respuesta a esta situación, que permita sobrellevar la problemática actual y lograr proporcionar ese valor agregado para seguir siendo competitivos en el mercado, que de igual forma contribuya a ubicar y posicionar la organización hacia el éxito, claro está, partiendo de un reconocimiento total del sistema que permita saber quiénes son, que tienen, qué pueden lograr con lo que tienen y que deben conseguir para alcanzar lo que aún no logran, este reconocimiento les permitirá conocerse e identificar los puntos débiles de la cadena para aplicar correctivos y consolidarse.

Es por esto que se hace necesario realizar una correcta planeación estratégica con el ánimo de optimizar los tiempos y mejor aprovechamiento de los recursos para el desarrollo de todo el potencial de la organización. Pues bien, para el desarrollo de la presente investigación se planteará la formulación de un plan estratégico para la empresa “CODINTER” que forma parte del sector de autopartista, el cual en Colombia nos muestra una industria con variedad en su oferta y con un gran potencial lo cual puede brindar la posibilidad de ampliar los mercados o de abrir nuevos nichos.

Esta empresa está ubicada en la ciudad de Cali y se enfoca en la producción, distribución y venta de repuestos y accesorios para automotores y partes metálicas para la industria. Con la formulación del plan estratégico para CODINTER se pretende plasmar el camino que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, puesto que no existe un plan estándar que funcione para todas las empresas en general, se hace necesario aterrizarlo a su cultura organizacional y valores propios, también se busca que este plan sea práctico y adaptado a la realidad además es importante tener en cuenta los recursos disponibles que tiene la empresa para que se pueda implementar lo antes posible y tener cuanto antes la posición deseada.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad todas las organizaciones deben enfocarse en definir o tener claro a donde quieren llegar a través del tiempo, y precisamente el enfoque debe volcar su mirada en ser competitivos y dar respuesta a las necesidades reales, encontrar nuevos nichos de mercado o proporcionar un valor agregado a su actividad que sea el punto diferenciador y de ventaja frente a la competencia directa, empleando de esta manera las herramientas o mecanismos adecuados que le permitan cumplir con su objetivo, misión o razón de ser de la empresa. Un factor a tener en cuenta de la competencia es tener bien definidos los procesos de negocio, los procedimientos asociados y los responsables de cada actividad.

Para una organización es de suma importancia la coordinación proveedor - cliente en la cadena de suministro se encuentran la reducción en los tiempos de entrega, es decir, que exista una mayor confiabilidad en los envíos de los productos, reducción en los costos de transporte y producción, mayor rentabilidad de la cadena, entre otros, con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia.

Según Simatupang y Sridharan (2002) dicen que con una buena sincronización de decisiones aporta a la mejora del desempeño de la organización, y a su vez la demanda de los participantes compartan información, autoricen la inclusión de otros miembros en la toma de decisiones y así alinear todos los incentivos con respecto a las medidas de desempeño comunes.

Esto quiere decir que dentro de todas las decisiones sincronizadas, se encuentra la integración de los procesos de la empresa, implicando unas métricas de evaluación conjunta entre el abasto, el transporte y el servicio al cliente. Teniendo

en cuenta lo anterior, para Codinter es importante combinar este tipo de estrategia con el uso de diferentes modalidades de transporte para planificar el stock y el control de los inventarios.

Además es de suma importancia tener en cuenta la importación y exportación de productos ya que tanto el proveedor como el comprador deben llegar a un acuerdo con respecto a las tarifas porque esto influye en las políticas de inventarios, donde los costos y tiempos de traslado se ven afectados por quienes realicen el transporte de la importación o exportación.

Actualmente Codinter tiene una administración que se enfoca hacia la comercialización de productos de autopartes en donde un conjunto de actividades se alinea a una meta de ventas establecida previamente; esto compone unas herramientas las cuales sirven para medir la competitividad de la empresa. Sin embargo, Codinter no cuenta con un plan estratégico de manera integral para el manejo y control de inventarios el cual brinde a los gerentes y colaboradores unos lineamientos claros para tener un enfoque con acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto Codinter debe elaborar un plan estratégico el cual le permita tener una toma de decisiones más asertiva generando estrategias que satisfagan a sus clientes actuales, conquistar nuevos mercados, aumentar los niveles competitivos y generar un aumento de posicionamiento con respecto a la competencia.

## **1.2 ANTECEDENTES**

La importancia histórica del sector automotriz en Colombia, radica en los fuertes efectos en transferencia tecnológica, producción y empleo que genera esta importante cadena productiva en muchos sectores relacionados, como los de metalmecánica, petroquímica, eléctrica y electrónica.

Desde la década de los años noventa, el sector autopartes-automotor se ha ido transformando, en razón de la revolución tecnológica dada por la inclusión de sistemas computarizados de vehículos, lo cual, además de modificar la maquinaria, equipos e implementos de trabajo, ha generado cambios en las competencias del talento humano que se demanda, en especial en el área de posventa y fabricación de repuestos, quienes han tenido que actualizar sus conocimientos, profesionalizar su qué hacer, e incorporar conocimiento nuevo en el área de la eléctrica y la electrónica automotriz.

El sector automotor es actualmente uno de los abanderados del crecimiento económico en Colombia. Es un sector altamente correlacionado con la dinámica de la demanda interna, el cual cuenta con un espacio importante para su profundización tanto por capacidad instalada como por demanda potencial.

La transformación reciente del parque automotor en Colombia se ha visto favorecida por mejores condiciones macroeconómicas, avances en seguridad y procesos de ordenamiento y renovación urbana. La demanda de vehículos se ha potencializado ante la mejora en el ingreso de la población, con un crecimiento del PIB per cápita de 5,2% en promedio en los últimos cinco años.

La industria automotriz combina diversas actividades especializadas, así como insumos altamente tecnificados. La cadena productiva considera desde la fabricación de partes y piezas utilizadas en el ensamblaje hasta el ensamblaje de vehículos (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas).

### **1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué factores de cambio o variables estratégicas se deben tener en cuenta para formular el plan estratégico de la empresa Codinter SA 2018 -2021?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente es fundamental para las organizaciones tener una planificación estratégica con el fin de tener un manejo responsable y así generar resultados alineados a mediano y largo plazo con el objetivo de promover un crecimiento en la rentabilidad que se tiene esperada en la empresa.

Codinter requiere de la elaboración de un plan estratégico con el objetivo de encontrar varias ventajas competitivas que logren el éxito empresarial; hay que tener claro que las ventajas deben estar paralelas a la misión, a los objetivos, al ambiente interno y externo, para que de esta manera se puedan identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas y los recursos disponibles.

El motivo de este proyecto es formular un plan estratégico para Codinter como objeto de estudio con el fin de brindar un aporte a la organización; donde se muestren estrategias que permitan un mejoramiento en los inventarios mediante parámetros de eficiencia, productividad y rentabilidad dónde se logre tener las respectivas acciones a tiempo teniendo en cuenta las situaciones que se presenten por el entorno.

Para Codinter es de gran importancia la realización de este trabajo debido a que permite disminuir el grado de incertidumbre y planificar de manera correcta todas sus actividades con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Con este trabajo se pretende mostrar en forma clara la aplicación de las técnicas sobre planeación estratégica con énfasis en el área de inventarios, permitiéndole a Codinter visualizar sus fortalezas y debilidades con el fin de plantear estrategias que conduzcan a seleccionar la opción más favorable para la organización.



Este trabajo es de gran importancia para los estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle debido a que es una aplicación teórico-práctica de los conocimientos adquiridos en la maestría aplicándolo a una empresa del sector automotriz.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Formular el plan estratégico para la empresa CODINTER SA para el período 2018 - 2021

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Realizar un análisis del entorno identificando las oportunidades y amenazas de Codinter SA
- 2) Analizar el sector de autopartes en el cual se encuentra Codinter SA para conocer el ambiente competitivo
- 3) Realizar un análisis interno identificando las fortalezas y debilidades de Codinter
- 4) Hacer un estudio de referenciación para Codinter SA
- 5) Formular el direccionamiento estratégico para Codinter SA.
- 6) Formular el plan de acción y mejoramiento con indicadores de control

## **1.6 METODOLOGÍA**

### **1.6.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo, Según Méndez (2001), la investigación descriptiva “presenta los hechos tal como ocurren; puede afirmarse

que agrupa y convierte en información hechos y eventos que caracterizan la realidad observada; así, con ésta se preparan las condiciones necesarias para la explicación de los mismos”p.71, por tanto metodológicamente será un proyecto de alcance descriptivo, ya que en él se tratará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación que no es de carácter explicativo de los efectos y consecuencias del problema, para posteriormente plantear el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se tomarán en cuenta algunas técnicas específicas para la recolección de dicha información.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, para obtener la estrategia deseada se debe realizar un reconocimiento de la empresa que permite describir su estado actual a través de los agentes internos o externos que afectan directa o indirectamente el funcionamiento de Codinter, además se emplearán las siguientes herramientas: las cinco fuerzas de Porter, el diamante competitivo, el Benchmarking el cual se obtiene del análisis del sector autopartista, la Matriz de análisis integrada del entorno apoyada en una selección minuciosa de variables que pueden afectar el futuro de la organización, la Matriz BCG que identifica el posicionamiento de los productos en el mercado y la Matriz ANSOFF la cual permite determinar una dirección estratégica de crecimiento.

Para realizar el análisis estratégico se debe aplicar las matrices EFI (Evaluación factores internos), EFE (Evaluación factores externos) simplificando los resultados generar la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Después de haber realizado un análisis profundo de la empresa y sus entornos se procederá a la formulación del plan estratégico por medio de: el planteamiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos con el fin de lograr la estrategia general.

Para planear un futuro deseado Codinter no puede centrarse solamente en beneficios a corto plazo, por el contrario, debe desarrollar las capacidades suficientes para progresar a pesar de que genere disminución en los beneficios actuales; esto quiere decir que se deben realizar inversiones iniciales que conlleven a una disminución en la utilidad a corto plazo y así establecer las estrategias que permitan una construcción de la visión a largo plazo a partir de una valoración de los entornos externo e interno.

### **1.6.2 Método**

El método de investigación para el desarrollo del plan estratégico es Inductivo-Deductivo-Analítico, los cuales permitirán a obtener un diagnóstico con el ánimo de identificar las oportunidades, amenazas que están presentes en el entorno de la empresa así como realizar un análisis interno que permitirá conocer en detalle sus funciones y procesos encontrando sus fortalezas y debilidades, lo cual contribuye a la base para realizar la correcta formulación en el direccionamiento estratégico propuesto para CODINTER S.A.S y así mismo establecer o definir pautas para el adecuado seguimiento y control.

#### **1.6.2.1 Método inductivo**

Según Méndez (2001) este método parte del análisis de hechos y situaciones particulares con el objetivo claro de llegar a una generalidad. Utilizando el razonamiento para obtener conclusiones que parten de estos hechos aceptados como válidos.

Puede decirse también que las conclusiones que se obtienen por medio de este método, son de carácter probable, el mismo que aumenta a medida que se incrementa el número de hechos particulares que son objeto de estudio.

*“Conclusiones generales para aplicaciones particulares”*

### **1.6.2.2 Método deductivo**

Este método, según Méndez (1980) permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. En este proceso deductivo es necesario tomar en cuenta la forma en cómo se definen los conceptos, los elementos y sus relaciones, lo cual se realiza a través de varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse lo suficiente a la realidad concreta a través de indicadores o referentes, lo cual es necesario para poder comprobar tales hipótesis.

*“situaciones generales para obtener conclusiones particulares.”*

### **1.6.2.3 Método analítico**

Este método para Méndez (2001) consiste en un procedimiento cognoscitivo, el cual consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudio individualmente, es decir, que empieza por estudio de un todo del fenómeno y lo revisa parte por parte (descomposición, o separación total), comprendiendo así su funcionamiento y su arraiga relación.

## **1.6.3 Técnicas para la recolección de información**

- **Análisis documental y bibliográfico**

Revisión de Información que proporciona las bases para la construcción del marco teórico y de evidencia que permita el buen desarrollo de la investigación. Según Hernández (2000) esta técnica consiste en “detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio”.

- **Análisis de expertos**

Es muy importante tener percepciones de expertos por fuera de la empresa objeto de investigación, por lo cual se hace sumamente útil esta técnica, con la información obtenida se puede realizar un buen trabajo que contribuye a la solución o al cumplimiento de las metas objetivo de la presente investigación.

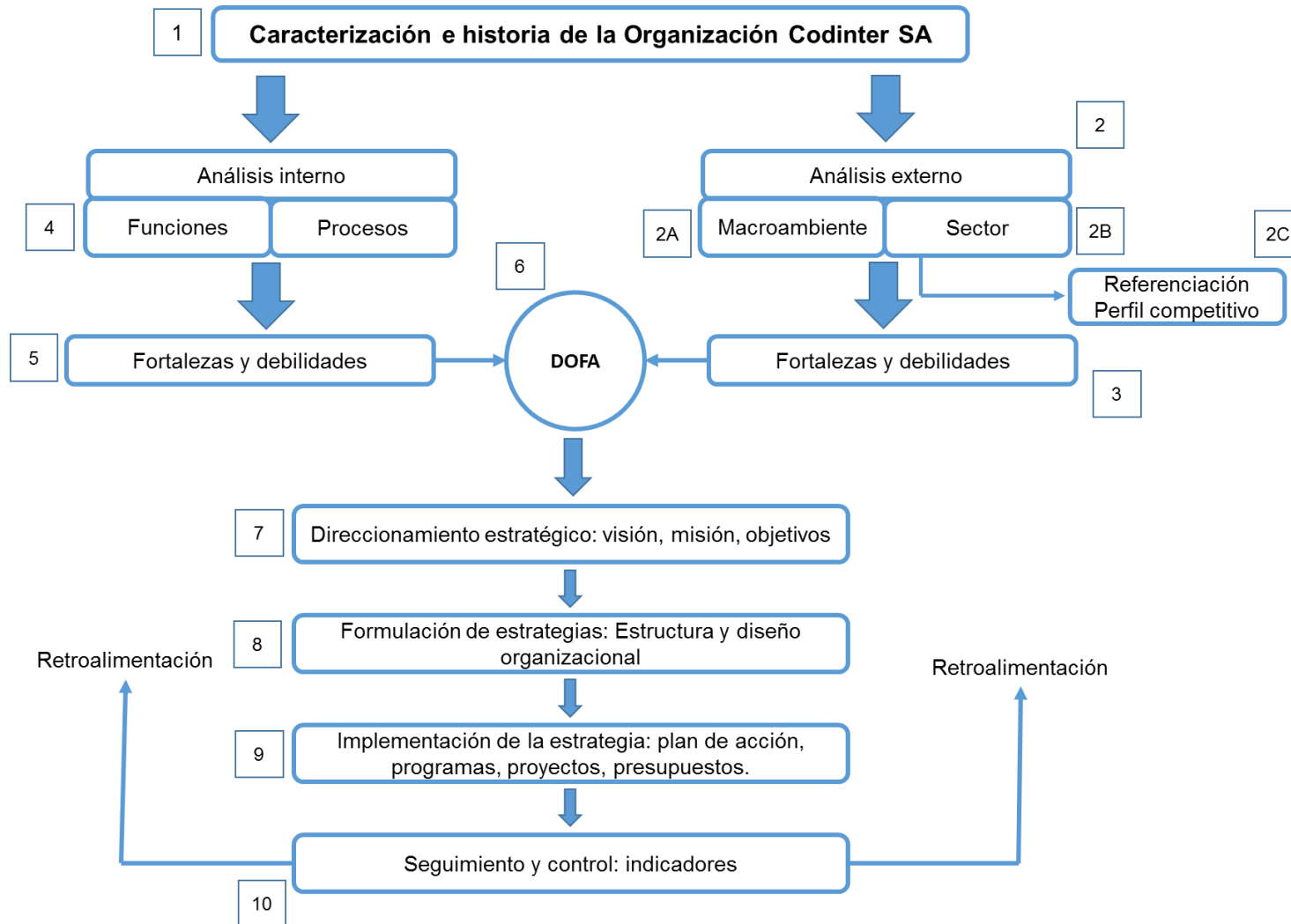
#### **1.6.4 Fuentes secundarias**

Se desarrollarán entrevistas cualitativas que permitirán obtener información por medio de conversaciones entre dos o más personas sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas, de igual forma se efectuarán consultas al personal operativo de la compañía para conocer la percepción que a cerca de la compañía.

También se aplicarán encuestas que permiten obtener información de una muestra de un tema en particular que contribuya al buen desarrollo de la investigación y que alimente el sistema para dar cumplimiento al objetivo propuesto. Con este instrumento el investigador interroga a los investigados sobre los datos que se desean obtener, se obtiene información de forma sistemática.

Posteriormente se realizará una exploración de fuentes secundarias, tales como documentos que permitirán conocer un poco más el sector y el comportamiento de la misma compañía frente al desarrollo y al avance de la región.

### 1.6.5 Proceso estratégico



**Figura 1. Proceso estratégico**

Fuente. Betancourt B. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.

## **1.7 MARCO TEÓRICO**

Se explicarán los conceptos, teorías y escuelas relacionadas a la estrategia y a la planeación estratégica las cuales serán un apoyo fundamental en el desarrollo de la investigación.

### **1.7.1 Estrategia**

Etimológicamente, la palabra estrategia procede de los vocablos griegos stratos, los cuales significan ejército y ágein, que es sinónimo de conductor. En su concepción inicial, un estratega era quien dirigía el ejército, quien asumía el rol de jefe superior, que desde sus inicios se percibía como el prototipo de guerrero que asume las más grandes responsabilidades de mando para ponerlas en ejercicio en medio de un conflicto armado. Una referencia importante es la obra del general chino Sun Tzu llamada el Arte de la guerra escrito en el año 500 a.c y hoy en día sigue siendo objeto de estudio y análisis en estos temas de planeación estratégica.

El concepto de estrategia ha cambiado debido a que las guerras se volvieron más globales y complejas ocasionado por la evolución de la tecnología, de hecho actualmente sigue vigente el concepto de estrategia de los grandes pensadores y sus teorías que conforme a la evolución del mundo los directivos de hoy en día siguen su esquema.

Para una estrategia global según Peter Druker (1954) se requiere un análisis por parte de los gerentes de la situación actual de la organización y tener claro que recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener.

El enfoque teórico de esta investigación para la empresa CODINTER S.A está basado en tres grandes pilares de la Planeación Estratégica propuestos por Mintzberg (1999), específicamente en tres de las 10 grandes escuelas,

proporcionando así las directrices y enfoque necesarios para el buen desarrollo de esta investigación y examinar todos los agentes que afectan interna y externamente a CODINTER SA.

La estrategia requiere de varias definiciones según Mintzberg (1999), que propone las cinco P que deben ser integradas entre sí; como plan o proyección traza un rumbo hacia el futuro deseado para la empresa, como modelo o patrón define el comportamiento deseado y a su vez se ejecute, como posición se concibe la estrategia como el posicionamiento de la organización en el mercado, como perspectiva se realiza un análisis interno para definir la identidad de la empresa y como pauta es llevar a cabo una estrategia distractora para los competidores y así marcar la diferencia en el mercado.

### **1.7.2 Planeación estratégica**

La planeación es el proceso mediante el cual se busca definir objetivos y buscar el mejor camino para llegar al logro deseado antes de ejecutar la acción.

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) la planeación la planeación estratégica es el proceso a través del cual se toman decisiones, se procesan y se analiza toda clase de información interna y externa con el fin de medir la empresa y el nivel de competitividad teniendo así una visión anticipada y poder decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Para obtener el éxito de la organización se deben integrar la administración, las finanzas, la contabilidad, la producción y operaciones y el mercadeo.

Esto quiere decir que por medio de la planeación estratégica que analiza la situación interna y eterna de la empresa se determina la visión, la misión, los objetivos y así formular las estrategias apropiadas para cumplir los objetivos.



### 1.7.3 Escuelas de planeación estratégica

Adicional al concepto de las cinco P, Mintzberg (1999) desarrolla el planteamiento de la planeación estratégica a través de 10 escuelas, de las cuales se aplicarán tres que demarcan y delimitan la formulación del plan estratégico para la empresa CODINTER S.A, tal y como se menciona al inicio de este punto.

**Tabla 1. Escuela del Pensamiento estratégico**

ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO		
ESCUELAS		La estrategia vista como un proceso
Prescriptivas	Planificación	De concepción
	Diseño	Formal
	Posicionamiento	Analítico

Fuente. Adaptado de Mintzberg et al. (1999)

#### 1.7.3.1 La Escuela del Diseño

Visualiza la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal y las responsabilidades deben ser de conocimiento y control del Director. Concibe la estrategia como un proceso deliberado de pensamiento consciente. El legado de esta escuela entre otros, es el instrumento metodológico llamado Matriz DOFA, herramienta que permite formular acciones estratégicas a través de la lectura que se realice de las oportunidades y fortalezas solo con el ánimo de combatir las amenazas y debilidades convirtiéndolas en lo opuesto, método que permitirá el éxito de la organización cumpliendo con sus objetivos propuestos.

Dentro de las premisas fundamentales tenidas en cuenta en esta investigación podemos encontrar las siguientes:

- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
- Las estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su limpieza.
- Solo después que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse con su aplicación.

### Principales exponentes

**Tabla 2. La Escuela del Diseño**

LA ESCUELA DEL DISEÑO		
REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
K. R. Andrews 1971	Concepto de estrategia corporativa	Estrategia como herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia.
Phillip Selznick 1957 M.I.T	Liderazgo en administración	Competencia característica. Análisis estado interno y expectativas externas
Alfred D. Chandler 1962	Estrategia y estructura	Estrategia empresarial y su relación con la estructura.
Learneeed. Christensen Guth 1965 Harvard	Concepto de estrategia corporativa	Estrategia como herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia.
Otros autores: Christensen Bower Hamermesh Porter 1982	El método de casos (Christensen)	La importancia del diagnóstico para la formulación y la ejecución

Fuente. Adaptado de Mintzberg et al. (1999)

#### 1.7.3.2 La Escuela de Planificación

La estrategia es vista como un proceso completamente formal, el paso a paso y la responsabilidad directa es del alto directivo. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación, debidamente separado en etapas

muy claras, cada una debe estar delineada a través de listados y fundamentada en técnicas. Aquí se formalizó el enfoque de la escuela de diseño y el cambio organizacional deberá ser periódico e incremental.

Algunas premisas de la escuela de planificación:

- La responsabilidad del proceso en general reposa en el directivo superior, en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

### Principales exponentes

**Tabla 3. Escuela de Planificación**

LA ESCUELA DE PLANIFICACIÓN		
REPRESENTANTES	LIBRO	TEORÍA
Igor Ansoff 1965.	Estrategia Cosporativa (1965)	En la planificación estratégica no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado.
	Dirección estratégica en la práctica empresarial (1997)	Análisis de expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos "innovadores" singulares que pueden cambiar las tendencias históricas.
George Steiner 1979	Planeación estratégica. Lo que todo Director debe saber.	La estrategia como: El porvenir de las decisiones actuales; procesos, filosofía y estructura.
Fred David	Fundamentos de gerencia estratégica.	La estrategia como arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Fuente. Adaptado de Mintzberg et al. (1999)

### **1.7.3.3 La escuela de Posicionamiento**

Mintzberg, Ahkstrand y Lampel (1999), argumentan que la creación de estrategia, es como un elefante, donde nadie ha tenido la visión necesaria para apreciar a la bestia entera, es decir, que para poder entender el todo es necesario entender cada parte. Conciben la estrategia como un proceso meramente analítico que se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. Los cambios organizacionales se suscitan de forma gradual y frecuente.

La escuela sostiene que solo unas cuantas estrategias claves son deseables en la industria: aquellas que pueden defenderse contra competidores, presentes y futuros. De es importante tener en cuenta la visión debido a que es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere llegar a ser en el futuro y la misión la cual son los propósitos de la empresa que la distingue de otras con respecto a sus productos, servicios, talento humano y mercados que soportan el logro de esos propósitos y además describe los valores y prioridades que se tienen, los clientes que se quieren tener y especificar la línea de negocio.

Sus principales premisas:

- Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado es económico y competitivo.
- El proceso de formación de estrategia depende de la selección de las posiciones genéricas basadas en un cálculo analítico.
- Los analistas juegan un papel fundamental en el proceso, ya que proporcionan los resultados de sus cálculos a los directivos que son quienes controlan las alternativas.
- Las estrategias ya surgen maduras en este proceso para posteriormente ser articuladas y aplicadas.

### Uno de sus más grandes exponentes: Michael Porter:

Es precisamente en esta escuela que Porter hace su aporte, resaltando sus cinco fuerzas competitivas, segmentada de la siguiente manera:



**Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter**

Fuente. Michael Porter. Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada. 9 Edición.

#### 1.7.4 Marco conceptual

- **Cultura Organizacional:**

Se relaciona con el comportamiento que se forma y que de alguna manera se comparte en el desarrollo de la vida empresarial.

- **Planeación Estratégica:**

Es el proceso que permite que una organización defina su visión a largo plazo y trace las estrategias para darle cumplimiento por medio del conocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Diagnostico Estratégico:

El cual incluye el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

- Amenazas:

Eventos, tendencias en el entorno de la organización, que me permiten conocer la situación actual de la organización.

- Debilidades:

Atributos internos de la organización, que me permiten conocer la situación real de la organización.

- Fortalezas:

Atributos internos que contribuyen a la consecución de los objetivos o metas propuestas.

- Dirección Estratégica:

Integra y alinea todos los componentes de índole corporativo, misión, visión de la empresa.

- Oportunidades:

Hechos del entorno de la organización que benefician y apoyan el cumplimiento de las metas si son aprovechadas.

- Ventaja Competitiva:

Loas que hace especial a la organización, el valor agregado que se incluye en todos y cada uno de sus procesos.

- Planes de Acción:

Conjunto de tareas o actividades que debe realizar cada área para lograr y concretar las estrategias trazadas en un plan operativo que permita vigilarlo, hacer seguimiento y evaluación.

- Índices de Gestión:

Resultados conformados del resultado de confrontar las metas trazadas, las estándar y el desempeño logrado.

- Estrategias:

Las acciones necesarias que deben mantenerse para asegurar el éxito del proyecto y el logro de los objetivos.

## **2 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE CODINTER SA**

La empresa sobre la cual se realiza el análisis del entorno es Codinter SA ubicado en la ciudad de Cali - Valle del Cauca

### **2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Codinter S.A nació en el año 1979 en la ciudad de Cali y lleva más de 35 años contribuyendo al desarrollo del país, ofreciendo productos de alta calidad a nivel nacional e internacional. La compañía brinda al mercado automotriz plumillas, brazos, flashers, abrazaderas, pedales, frenos de emergencia y palancas de emergencia de alta seguridad teniendo en cuenta que están certificados con la norma ISO 9001.

Además ha venido evolucionando y transformándose rápidamente, incursionando en nuevos mercados y en estos momentos CODINTER es una empresa dedicada a la producción, distribución, venta de repuestos y accesorios para automotores y partes metálicas para la industria, además de distribución de equipos de soldadura de todo tipo, productos eléctricos para la industria, soldadura para producción y mantenimiento, hardware, software y todo lo relacionado con el campo de la informática, así como de maquinaria para la industria manufacturera y agrícola.

La planta de producción y ensamble se adquiere en el año 1980 contando con un área de 2.500 mts cuadrados, ubicada en el municipio de Jamundí a 24 kilómetros de Cali y a 124 kilómetros del Puerto de Buenaventura y la sede administrativa en la ciudad de Santiago de Cali. También tienen sucursales comerciales en las ciudades de Medellín, Bogotá y Barranquilla las cuales fueron inauguradas en el año 1983 y a nivel internacional hicieron apertura en Panamá y Venezuela en el año 1985. Para el año 1998 realizaron otra expansión internacional



en Estados Unidos (Miami) con certificaciones QS 9000 – ISO 9002. Esto hace que tenga un mayor cubrimiento en las operaciones comerciales y se convierte en una compañía que trasciende fronteras.

Para el año 2002 y 2003 se firmaron unos acuerdos de transferencia tecnológica con Corea Autoparts Producing Corp y un contrato con GM/ADELCO Para suministro de piezas Aftermarket. Certificado EAQF “A” emitido por SOFASA S.A respectivamente.

También ha logrado certificarse en ISO 14001 en el año 2004, en ISO TS 16949 en el año 2002 y en el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001: 2000 en su gestión comercial respaldando la excelencia y calidad en los productos y que garantizan el cumplimiento de las especificaciones de los clientes.

Codinter SA para el año 2009 cumple 30 años siendo el pionero en el mercado de equipos de soldar y sistemas limpiaparabrisas haciendo que sus ventas aumentaran y a su vez obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

En el año 2012 la organización incursionó en el mercado de metalistería ofreciendo productos para los proyectos de vivienda ya que fabrican puertas de gas la cual sirve para dar ventilación al cuarto donde se encuentran los contadores y llaves de gas y barandas tipo balcón. CODINTER S.A ofrece dos productos para vivienda de alta calidad satisfaciendo las necesidades del mercado

Actualmente la empresa tiene pedidos de grandes constructoras reconocidas a nivel nacional para proyectos de vivienda VIP (vivienda de interés prioritario) que es un programa del Gobierno Nacional. Gracias a este programa, CODINTER ha tenido que avanzar en su producción para entregar a tiempo las órdenes de sus clientes que se extiende en todo el departamento del Valle del Cauca.

En el año 2015 Codinter completa su portafolio de plumillas para cubrir tanto el mercado nacional como el internacional teniendo como resultado una credibilidad bastante alta frente a sus clientes lo cual hace que estén en un constante crecimiento.

## **2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL**

### **2.2.1 Misión**

Ser una corporación que planifique, dirija y controle un conjunto de corporaciones subsidiarias y rentables, con objetivos de mercadeo de bienes y servicios, del negocio del transporte y la industria en general, ubicadas en todos los países que ofrezcan posibilidades de explotar sus ventajas relativas y sus mercados, para el beneficio de esos países, los asociados y accionistas de Codinter.

### **2.2.2 Visión**

Satisfacer las necesidades de optimizar la productividad de los sectores económicos con el suministro de componentes, equipos y servicio de calidad con calidad total, para que nuestros clientes reciban un óptimo beneficio, nuestros empleados, distribuidores y proveedores compartan nuestro éxito y nuestros accionistas reciban la máxima rentabilidad a su inversión.

### **2.2.3 Política institucional**

En CODINTER, organización dedicada a la fabricación de productos metalmecánicos y la comercialización de equipos y suministros para la industria en general, estamos comprometidos:

En consolidarnos como la primera opción para nuestros clientes, mediante el cumplimiento de los requisitos acordados con el cliente y la constante búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.

Con el medio ambiente, previniendo la contaminación ambiental y haciendo uso eficiente de los recursos naturales, todo dentro del marco de la legislación y otros requisitos legales ambientales a los cuales la organización se suscriba.

Con la seguridad y salud de nuestros colaboradores, controlando los riesgos en procesos y productos que puedan influir sobre cualquiera de las partes interesadas de la organización, prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, dentro del marco legal vigente y la normatividad que le aplique a la compañía

En establecer con nuestros proveedores y demás partes interesadas, solidas relaciones de mutuo beneficio, con una gestión que se destaque por el liderazgo, el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo, la optimización de los recursos y la competencia de su personal.

## **2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

A continuación se explicara cada uno de los productos de Codinter S.A.

### **Brazos**

El dispositivo funciona mediante un brazo el cual gira en torno a uno de sus extremos y con un largo borde de goma en uno de sus lados es movido en sentido oscilatorio sobre el vidrio. Además tienen la capacidad de limpiar a diferentes velocidades predefinidas. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.ecured.cu/Limpiaparabrisas>

## **Plumillas**

Es un dispositivo el cual se adapta a los automóviles en la parte superior del parabrisas con el fin de moverse de un lado para el otro para apartar la lluvia, la basura o la nieve que cae sobre él.

## **Flashers**

Es un componente eléctrico bi-metálico que interrumpe y enciende el paso de un flujo eléctrico. Por ser bimetálico es decir, de dos tipos de metal que se dilatan y contraen por acción de temperatura accionado de forma interrumpida el paso de la electricidad.

## **Abrazaderas**

Es una banda que se enrolla de manera cilíndrica con el fin de ceñir elementos sin conexión. El material de las abrazaderas que brinda Codinter son metálicos y son de suma importancia a la hora de unir conducciones flexibles, de gases o líquidos tales como: escape o frenos, y las más comunes se ciñen por medio de un tornillo y una tuerca de manera paralela en los extremos doblados de la lámina.

## **Pedales**

Es un mando el cual consiste en una palanca accionada en el pie donde se emplean pedales para accionar los frenos, el embrague y el acelerador (y en algunos casos el arranque). El conjunto de mandos del pedal de un automóvil está compuesto generalmente por el acelerador a la derecha, el freno en el centro y el embrague a la izquierda; además puede existir también el pedal para el accionamiento del freno de estacionamiento.

## **Frenos de emergencia**

Es un freno el cual inmoviliza las ruedas de un vehículo. Este mando suele funcionar a través de un cable, mediante una palanca que se acciona con la mano o de manera automática; donde el cable bloquea las ruedas traseras del vehículo.

**Palancas de cambio**

Es un elemento utilizado para activar o desactivar la caja de cambios de un vehículo, es decir, el dispositivo se usa para cambiar de velocidad en donde a su vez se pulsa el pedal de embrague con el pie izquierdo para liberar el motor de la transmisión de ruedas.

### **3 ANÁLISIS EXTERNO**

Se estudian todos los factores que actúan desde el entorno en el que se desarrolla la actividad, que inciden o pueden incidir en ella de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenazas), y así formular estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades y estrategias que permitan eludir las amenazas o en su caso reducir sus efectos.

#### **3.1 ENTORNO ECONÓMICO**

La participación en el mercado de autopartes Colombiano tiene una proyección positiva debido a que fue elegido en un grupo de nueve naciones por parte de Estados Unidos con el fin de expandir las exportaciones de piezas y partes que se requieren por la industria automotriz

Colombia se destaca por tener un mayor crecimiento en los últimos años en Suramérica, colocándose después de Chile y Perú, teniendo una participación del 21% en un mercado donde importó alrededor de 3.900 millones de dólares en el año 2016.

Estados Unidos cuenta con una buena reputación de sus marcas y una alta calidad en sus productos haciendo una alta competencia entre Brasil, Japón y China. También se debe tener en cuenta que existe un alto volumen de carros importados de marcas diferentes norteamericanas como lo son Renault, Hiundai, Kia y Nissan donde hay proveedores de autopartes que se encuentran situados en más de 100 países.

Según la Administración Internacional de Comercio, adscrita al Departamento de Comercio ubican a Colombia en el puesto número 21 entre los mayores

compradores de piezas para ensamble de carros, producidas en los Estados Unidos, y en el lugar número 15 en la lista de importadores de repuestos.<sup>2</sup>

Cabe aclarar que existe un bajo promedio de propietarios de carros con un promedio de 53 vehículos por cada mil personas. Sin embargo, el sector automotor mantiene una larga vida útil ofreciendo permanentemente una demanda de repuestos y además a unos bajos costos de reparación.

Por otra parte, la fabricación de vehículos ha disminuido como consecuencia de las reducidas escalas de producción donde solamente se produce unas 90.000 frente a un volumen de ventas de 253.700 unidades en el año 2016. Esto quiere decir que el crecimiento de piezas para las líneas de ensamblaje en comparación con los repuestos que demanda el mercado de vehículos importados no es el esperado.

Se puede decir que en esas circunstancias Colombia difícilmente puede generar un beneficio de dichos mercados con los cuales ha abierto tratados de libre comercio, donde se negocian anualmente 34 millones de vehículos.

El país ha tenido una posición de seguir los estándares de producción de la industria de automóviles europea, cuando la fabricación colombiana tiene más similitud con los patrones de la industria automotriz norteamericana; esto hace que se restrinja aún más la colocación de repuestos hechos en Estados Unidos.

También es importante tener en cuenta que en la Industria de ensamble de vehículos en Colombia representada por Renault - Sofasa, General Motors Colmotores, Hino Motors de Colombia y Foton se robustecen cada vez en el

---

<sup>2</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/estados-unidos-quiere-mas-participacion-en-el-mercado-de-autopartes-504072>

mercado colombianos, participando en 2016 con un 44% en el consumo, obteniendo así ocho puntos porcentuales más que en el año 2015.<sup>3</sup>

Las exportaciones que hubo en el año 2016 fueron de un 22% mayor que las exportaciones del año 2015, teniendo como posicionamiento los vehículos ensamblados en Colombia en el mercado internacional. Además se ha logrado una diversificación en las exportaciones teniendo como resultado 2000 exportaciones hacia Ecuador y Venezuela mientras que para el año 2016 se exportó a más de 13 países.

En Colombia se producen diferentes tipos de autopartes, tales como: sistemas de suspensión, dirección, escape, transmisión, refrigeración, partes eléctricas, filtros para aire, laminados, entre otros. Los cuales se rigen bajo las normas de producto como ISO, ASTM, CE y JIS.

Se ha logrado llegar a un alto nivel tecnológico y de calidad el cual ha generado la confianza de consumidores externos que se encuentran en más de 50 países, permitiendo exportar autopartes por un valor promedio superior a los 485 millones de dólares en los últimos años tres años.

**Tabla 4. Variables del entorno económico**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Economía mundial	A	x			
Apertura de nuevos mercados	A		x		
Competitividad en precios	A	x			
Mercado dinámico	O				x
Altibajos del dólar	A	x			
PIB, inflación y tasas de interés	O			x	

Fuente. Las autoras

<sup>3</sup> <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>



### 3.2 ENTORNO POLÍTICO LEGAL

Según el Decreto 2910 del 17 de diciembre de 2013 considera que *“es importante fortalecer y dinamizar la producción de autopartes y vehículos para mejorar los niveles de competitividad y productividad de la industria”*.<sup>4</sup> Sin embargo, a finales del año 2013 las ensambladoras y autopartistas esperaban lograr una alta competitividad ante los tratados de libre comercio que jamás se dio.

Para el presidente de Asopartes, Tulio Zuloaga no es suficiente lo que aporta el sector automotriz siendo un 4% del PIB, es decir, lo que se espera es tener un avance en la reducción de un 50% de las cargas tributarias, tales como: el IVA, la disminución de los costos de energía; siendo una de las más caras del mundo, entre otros.

Existe un Programa de Fomento para la industria Automotriz (Profia) que se expidió a través del Ministerio de Comercio, industria y turismo, el cual consiste en equilibrar la importación de productos como principales aquellos insumos o materias primas que son usados para ensamblar y se producen localmente. Esto quiere decir que todas las empresas que importen alguna parte de un vehículo que se produzca en el país debe cancelar un arancel. Esta obligación queda exonerada para los productos que no se fabriquen en territorio nacional.

El Profia se creó con el fin de beneficiar a todo el sector automotriz, es decir, tanto a las cuatro ensambladoras que hoy se encuentran vigentes en el país y a las más de 160 empresas autopartistas. Esto conlleva a atraer una nueva inversión extranjera.

---

<sup>4</sup><http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2013/Documents/DICIEMBRE/17/DECRETO%202910%20DEL%2017%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202013.pdf>

Por otra parte, el tratado de libre comercio (TLC) con el país asiático tendrá beneficios para el sector automotriz y de autopartes, en donde el gobierno desgravará los aranceles en un plazo de 12 años y además apoyará al sector con practicante del SENA, créditos del Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX) y asesoría internacional.

Es importante tener en cuenta que la industria de autopartes depende en gran medida de la industria de ensamblaje de automóviles. Se clasifican en dos categorías las autopartes; el equipamiento original, los cuales están directamente relacionados con el ensamblaje teniendo una representación del 66% y la postventa con una representación del 75% del total comercializado.

La competencia puede fortalecer al sector con el TLC pero acompañado de una buena estrategia como mejorando la mano de obra local, realizando investigaciones y desarrollos, otorgando beneficios tributarios por inversión en tecnología, mejoras en infraestructura, reducir los procesos en exportaciones, entre otros.

Esto quiere decir que el sector de autopartes tiene un gran potencial para el país y esto se puede ver en la integración de sectores del Programa de Transformación Productiva (PTT) desde el 2009. El mercado no se puede limitar al comercio solamente entre Colombia y Corea del Sur; debe de acaparar diferentes países con el fin de afrontar desafíos y abrir puertas en otros mercados que benefician al sector. El negocio de autopartes es grande a nivel mundial, donde Colombia ha tenido grandes avances y si se realiza un a apropiada actualización de la política industrial de autopartes y automotriz, y se ajusta al TLC vigente y condiciones actuales del sector se puede lograr el objetivo estimado

**Tabla 5. Variables del entorno político legal**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
TLC	A	x			
Certificación en calidad y buenas prácticas	O			x	
Reforma tributaria	A		x		
Legislación	O				x
Normas del Ministerio de Industria y Comercio para importar	A		x		

Fuente. Las autoras

### **3.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL**

Los principales inconvenientes que posee países como Colombia son los bajos márgenes de ahorro e inversión, el aumento desmesurado de la población y la falta de capacidad para afrontar la mano de obra con una demanda insuficiente de la misma, esto último debido a que en Colombia tenemos una baja capacidad del musculo productivo para la generación de empleo, razón por la cual se incrementan los problemas de orden social, de igual forma la educación superior se transforma aceleradamente, cambios cuya base se debe a las nuevas tecnologías y a la gestión del conocimiento y comunicación, lo cual ha ocasionado una mayor competitividad entre instituciones, exigencias en productividad y calidad y en consecuencia una amplia gama de opciones para elegir en dónde y que estudiar. De igual forma este desarrollo ha suministrado nuevas maneras de obtener educación, formación a distancia, certificaciones y formación para el trabajo útiles en el momento de presentar soportes y acreditar dicha formación y a nivel de competitividad también, lo cual conlleva a un mejor aprovechamiento de los recursos, los tiempos que cada vez son más limitados y económico pues en muchos de ellos el acceso es gratis.

En Colombia se presenta un constante crecimiento en la tasa global de participación, que se define como la relación porcentual entre el número de

personas Vs las que conforman la fuerza de trabajo, para dar solución a ello se hace necesario crear políticas de control sobre el crecimiento demográfico abierto a mercados internacionales, de apertura e incremento de inversión extranjera que genera caída de la pobreza, gran problemática de nuestro país.

Colombia es un país con problemas sociales complejos y estructurales que se ve continuamente afectado por situaciones coyunturales y a los cuales se le proporcionan soluciones deficientes y temporales, razón por la cual se presentan problemáticas relacionadas con el alto índice de desempleo, inseguridad a nivel nacional (rural y urbano), pobreza (que cada vez aumenta la brecha entre pobres y ricos) y violencia (que afecta notablemente todos los niveles sociales), entre otros.

**Tabla 6. Variables del entorno sociocultural**

<b>VARIABLE</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>OM</b>	<b>om</b>
Políticas de seguridad del gobierno	O				x
Reforma laboral	A		x		
Altas Tasas de desempleo	A		x		
Situación social y orden público	A	x			
Factor humano	A	x			
Cooperación institucional	A		x		

Fuente. Las autoras

### **3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

Según el artículo “Globalización y Pobreza” en el desarrollo de la historia la innovación tecnológica ha provocado grandes cambios cualitativos de gran trascendencia en el desarrollo de la estructura socioeconómica de los países. A partir de la revolución industrial todo cambió, el mundo no volvió a ser el mismo de antes, esto debido a la permanente innovación tecnológica, de tal forma que en la actualidad se ha convertido en condición indispensable para evidenciar el desarrollo

y progreso económico y social. Infortunadamente no todos los países se han beneficiado equitativamente de estos adelantos y desarrollos tecnológicos lo cual ha contribuido a aumentar la brecha entre países ricos y pobres y acentuar más la desigualdad en la economía a nivel mundial.

Tanto así ha sido la importancia del cambio tecnológico en la transformación estructural de las economías, que más de la tercera parte del comercio mundial está conformado por bienes que no existían al terminar la segunda guerra mundial, estos bienes corresponden a la electrónica, las telecomunicaciones, la biotecnología y la informática. Este evidente que el nuevo patrón tecnológico ha modificado de manera profunda y trascendental el contenido de la división internacional de trabajo pues las ventajas comparativas dependen cada vez más de la capacidad de innovar, crear, imitar, o mejorar su tecnología. Por tanto sus capacidades en ciencia y tecnología son parte integral de su política de desarrollo y un componente estructural de su sistema productivo.

Este factor en la actualidad influye significativamente en las organizaciones por los avances tecnológicos que se han desarrollado en los últimos años; el desarrollo acelerado a largo plazo no es de buen provecho para la compañía, debido a que este tendría que avanzar al mismo ritmo, con el objetivo de estar a la par con la competencia, esto puede darse por el surgimiento de nuevas piezas más sofisticadas, nuevos modelos y marcas de vehículos; hoy en día nuestros clientes pueden interactuar por la web efectuando compras directas a páginas web de importadoras a bajos costos.

La implementación de tecnología conlleva a inversión, como son en los recursos físicos (maquinarias de alta tecnología) para poder proporcionar un servicio de garantía altamente calificado en la asistencia que efectuamos, y en el recurso humano, es por ello que hay proporcionar capacitación idónea para el personal, lo que con lleva a un trabajo eficaz, eficiente y oportuno.

Por otro lado la evolución acelerada de la tecnología está perjudicando con la contaminación al medio ambiente, generando emisiones de contaminantes y sustancias peligrosas, es por eso, que entes reguladores como el Ministerio del Ambiente establece normativas ambientales y programas de Reparación Ambiental y Social con el objetivo de promover procesos de reversión de daños provocados por las tecnologías de punta como principales generadoras de impactos ambientales, cabe aclarar que años atrás no existía una reglamentación clara y serio como medio de protección y reparación al medio ambiente que trae consecuencias graves, tales como la pérdida del patrimonio natural y la calidad de vida de las poblaciones afectadas.

Uno de los principales materiales que afecta a este aspecto, es el residuo del caucho que se utiliza para realizar los empaques, ya que este demora en desintegrarse más de 100 años, por el cual perjudica al medio ambiente, que con el pasar de los años se verá afectada la industria por las regulaciones que se establecerían para un mejor futuro ecológico.

**Tabla 7. Variables del entorno tecnológico**

<b>VARIABLE</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>OM</b>	<b>om</b>
Desarrollo tecnológico	A	x			
Baja inversión tecnológica	A	x			
Tecnificación de industria colombiana con inversión extranjera	O			x	
Necesidades de cambio tecnológico	O			x	
Uso de tecnologías alternas modernas	A	x			

Fuente. Las autoras

### **3.5 ENTORNO GLOBAL (INTERNACIONAL)**

La Globalización ha traído consigo grandes desafíos para los mercados mundiales que en la actualidad se están uniendo en la consigna de generar mayores beneficios mutuos con base en la participación de actores económicos que suministren bienes o servicios de fácil acceso para cualquier individuo sin importar el lugar del planeta en el que se encuentre o necesite y con excelente calidad. Recientemente los estudios del sector automotriz y de autopartes no es ajena a este fenómeno, representado en un patrón que en el que se ha generado mayor concentración del mercado de productores de autopartes especializados de origen internacional, especialmente en las periferias de las grandes compañías del mundo que afectan de manera muy directa la estabilidad de las empresas locales.

Pues bien, la formación de pocas mega industrias que surgen de la fusión de grandes empresas productores de automóviles es la tendencia de la industria automotriz en el entorno económico mundial, que a su vez penetra en nichos específicos del mercado con una gran cantidad de marcas que tendrán sus plantas productoras y ensambladoras que se han localizado estratégicamente, de tal manera que puedan aprovechar mucho mejor los tratados de libre comercio o zonas de integración que existen alrededor del mundo.

Esta poca cantidad de megaempresas tendrán en sus manos la toma de las grandes decisiones, como los lugares donde se realizarán las futuras inversiones, donde producir y donde ensamblar, y en el caso de las ensambladoras colombianas, las decisiones sobre su futuro se tomarán en las sedes de las casas matrices de las respectivas marcas que acá se producen (GM, Toyota, Renault, Mazda y Mitsubishi). En Colombia, las fusiones de corporaciones más representativas en los últimos años son la de Sofasa con Nissan, más adelante lo harían Toyota de Colombia y Distoyota y por el lado de vehículos para el trabajo se aliarían GM e Isuzu para competir frente a la llegada de los camiones provenientes de la China. Y

recientemente la organización Ardila Lulle adquiere la franquicia de MG (gestionado por el grupo automotriz chino SAIC) para comercializarla a través de su red concesionarios conocida como “Los Coches”. Todo este proceso ha intensificado la competencia entre las empresas nacionales e internacionales, llevándolas a buscar estándares similares y haciendo cada vez más difícil sostener una fuente de ventaja competitiva; en la actualidad esto conlleva a que un desempeño superior dependa de la habilidad de los integrantes de las empresas para consolidar nuevas capacidades que las ayuden a adaptarse rápidamente a las reglas cambiantes del entorno. Ante esta situación, el conocimiento, la innovación y el aprendizaje de nuevos patrones de respuesta se consideran importantes fuentes de ventaja competitiva sostenible para una organización porque ayudan a acumular y renovar capacidades para afrontar los retos del futuro [7]. En este sentido, los empresarios colombianos que aspiren a establecerse exitosamente en el mercado autopartista deben ser conscientes de que las políticas de comercio mundial (definidas por gobiernos e impuestas particularmente por los organismos económicos mundiales) se constituyen en factores evidentemente influyentes por que afectan a las organizaciones de diferentes maneras, ya que entre las fronteras de los países cada vez hay menos resistencia a permitir el ingreso de compañías extranjeras que manufacturen esta misma clase de bienes, y por lo tanto, se constituye un gran reto frente al que hay que desenvolverse y competir contando con una fuerte estructura organizacional y suficiente solvencia para afrontar las exigencias que plantea el mercado.



**Tabla 8. Variables del entorno global**

<b>VARIABLE</b>	<b>A/O</b>	<b>AM</b>	<b>am</b>	<b>OM</b>	<b>om</b>
Aumento del comercio entre países en desarrollo	A	X			
Oferta de mano de obra internacional calificada a bajo costo	A	X			
Innovación como estrategia para el desarrollo e implementación de soluciones inteligentes y tecnologías ambientales que permita cumplir con la normatividad vigente que a su vez cumpla con los objetivos estratégicos de negocio.	O			X	
Competencia importadora directa tiende a dañar el mercado. Guerra de precios en el sector.	A	X			
Buscar productos del sector autopartista relacionados en otros mercados internacionales a menores costos.	O		X		
Desaceleración de la economía mundial.	A		X		

Fuente. Las autoras

## **4 ANÁLISIS SECTORIAL**

El sector automotriz colombiano se caracteriza por contar con altos estándares de calidad, a nivel de formalidad en sus empleos muy bien remunerados y altamente calificados y presenta bajos índices de accidentalidad en sus procesos de producción, fabricas.

A nivel mundial este sector se le conoce como “Punta de lanza” del desarrollo social y económico, ya que por sus diversos factores apalancan una gama muy amplia de áreas del sector industrial, además de ser catalogado como sector líder que contribuye sobremanera al desarrollo de nuestro país por sus grandes logros y aportes en cuanto a transferencia de tecnología e innovación se refiere.

De igual forma la cadena productiva del sector en Colombia comprende una gran variedad de interconexiones con otros sectores de la economía. Por ejemplo, solo en el ensamblaje de un vehículo intervienen aproximadamente 162 productos, esta misma producción implica generación en la fabricación de componentes, subconjuntos, conjuntos que poseen en si mismos variedad de características relacionadas con industria química, eléctrica, electrónica, metalmecánica, vidrios, plásticos, caucho, siderúrgica entre otros y la adquisición de tecnología para lograrlo, así como la generación de la mano de obra altamente calificada , lo cual se considera como un factor de vital importancia para la economía del país.

Dado lo anterior, en Colombia hay actualmente 8 ensambladoras con una capacidad instalada de 320.000 vehículos, de los cuales 179 son autopartistas que representan el 4% del PIB de la industria. La industria contribuye con 24.783 puestos de trabajo directo, de igual forma contribuye con el 2,85 del total del valor agregado industrial, según encuesta anual manufacturera del DANE.

En Colombia se encuentran las siguientes ensambladoras de vehículos, es importante tener en cuenta que las cuatro primeras concentran el 99% de la producción del país:

- Compañía Colombiana Automotriz (Mazda)
- Genral Motors Colmotors (Isuzu, Volvo y Chevrolet)
- Sofasa (Reanault)
- Hino Motors Manufacturing S.A (Hino – grupo Toyota)
- Carrocerías Non Plus Ultra (Marca propia, CKD Volkswagen)
- Compañía de Autoensamble Nissan (Nisaan)
- Navistrans S.A (Agrale)
- Daimler

En cuanto a la importación de vehículos presentan un incremento durante los últimos años, lo que permite evidenciar que se ha deteriorado la balanza comercial notablemente. Los principales países de origen de las importaciones de vehículos en los últimos años, fueron México (17,6%), Corea (14,23%), China (7,31%), Ecuador (4,13%) e India (4,04%).

Por su parte las exportaciones registraron una tendencia ascendente, sin lugar a dudas los conflictos y demás problemas de orden público con Ecuador y Venezuela afectan significativamente la exportación de vehículos, por el contrario y para resaltar, es importante tener en cuenta que alrededor del 51% de las exportaciones colombianas llegan a Argentina y México, países que se caracterizan por poseer industrias automotrices y autopartistas robustas y altamente competitivas.

En cuanto a la venta de vehículos, la venta al por mayor en el 2016 tuvo un comportamiento superior comparado con años anteriores, pero con la notoria diferencia que las unidades ensambladas dentro del país disminuyeron significativamente su participación, mientras que las unidades importadas tuvieron un incremento muy importante. En términos de vehículos importados han ganado

un lugar significativo los que provienen de Corea del Sur y Japón y de hecho el país espera más incremento con el acuerdo de asociación económica con Japón y tratado de libre comercio con Corea del Sur.

Al hacer referencia al sector automotriz en Colombia es posible reconocer las siguientes cuatro etapas:

### **Entre 1950 a 1990**

La mayoría de los países tenían sus puertas cerradas a la liberación del comercio, por tanto, toda la producción del país se distribuía en los consumidores nacionales en relación a bienes y servicios.

En el sector de autopartes específicamente existían aranceles que excedían en un 200% el valor del vehículo, perjudicando de esta manera al consumidor, ya que al doblar su precio en impuestos era impensable adquirir un vehículo ya que por obvias razones existía una limitante de vehículos del exterior al país.

### **De los años 1990 a 1998**

Periodo de apertura económica en el mandato del Presidente Cesar Gaviria, apertura comercial total, abre por completo las puertas al comercio internacional, permitiendo de esta manera la entrada de productos del exterior al territorio nacional, beneficiando al consumidor por el amplio abanico de opciones a nivel nacional e internacional, pero perjudicando significativamente al sector automotriz ya que no hubo la preparación suficiente para hacer competitivos a todos los sectores que intervienen significativamente en el desarrollo económico del país.

Claro ejemplo de ello, es como antes el arancel estaba en 200% y con la apertura económica cayeron hasta el 38.83%, ocasionando de esta manera que el mercado

nacional fuese invadido por vehículos extranjeros, especialmente de origen coreano.

### **Año 1999**

Caracterizado por las altas tasas de interés, el alto índice de desempleo, restricción al acceso a los créditos y caída de los ingresos en gran medida debido la recesión económica, ocasionando la caída de las ventas en el sector automotriz.

### **Entre los años 2000 a 2009**

El sector automotriz ha superado su pico histórico en ventas, de este mismo modo y gracias a los múltiples acuerdos comerciales internacionales ha aumentado el abanico de opciones de vehículos traídos de otras partes del mundo.

De esta manera al mencionar el sector automotriz, se hace referencia al mismo tiempo de todos los sectores que intervienen en todo el proceso del sector, como ensamblaje, producción y prestación de los respectivos servicios, tal y como lo son las Autopartes.

Por otra parte vemos como las agremiaciones, que se conforman para afrontar los grandes retos que exige la actividad comercial en nuestro país, permiten diseñar estrategias que garanticen el cumplimiento de las condiciones básicas de sus procesos empresariales y por otro lado analizar alternativas para el empleo como elemento de competitividad y productividad para su desarrollo.

Y es precisamente el estudio del comportamiento de las agremiaciones lo que ha permitido generar una articulación entre el Estado y los Modelos económicos como parte fundamental del desarrollo de la nación.

Como parte de las estrategias principales que a partir del año 2004 se han implementado tenemos una combinación perfecta entre alto valor agregado y uso de economías de escala. En el caso número uno se centra básicamente en fabricar componentes de menor valor en países de bajo costo, lo que hace que la fabricación de vehículos sencillos se debe ajustar a las condiciones locales. Por otra parte, el uso de economías de Escala se ha conducido por medio de la racionalización de la producción de modelos basados en plataformas comunes, lo que permite la competitividad en factores tales como logística y mano de obra, organización de la cadena productiva y costos de materias primas.

De igual manera se han realizado otras acciones como, por ejemplo, mejoramiento en los procesos de gestión de calidad por medio de la adquisición de certificaciones que respalden el cumplimiento de los estándares de las normas ISO 9000 o TS 16949 y los programas ambientales (Departamento Nacional de Planeación, 2004).

Estos importantes esfuerzos han contribuido a la obtención de importantes resultados, como un aumento del personal ocupado en este oficio y el comercio de autopartes, que para el año 2012 sumaba un total de 31674 personas, Además de acuerdo según a anuncio en septiembre de 2014 de la Cámara Automotriz de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia-Andi, como técnica para hacer frente a los Tratados de Libre Comercio.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la industria presenta significativo crecimiento en la última década, lo que influyó sobremanera el inicio de una etapa de salto al mercado Internacional que tienen como principal objetivo la diversificación de los mercados y la oferta, así como con la producción de partes especializadas para nuevas tecnologías emergentes.

Dicho lo anterior, el sector o la cadena autopartista ha sido identificada por el Estado y por el sector Privado como un sector de talla mundial, el cual debe ser potencializado y promovido. Las entidades relacionadas y que tienen una constante incidencia en el avance y desarrollo del sector autopartista son:

**Tabla 9. Entidades del sector autopartista**

ENTIDAD	TEMA	PAGINA WEB
ACOLFA	Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes	<a href="http://www.acolfa.org.co">www.acolfa.org.co</a>
Cámara de la industria Automotriz - ANDI	Asociación Nacional de Industriales- Cámara de la Industria Automotriz	<a href="http://www.andi.com.co">www.andi.com.co</a>
ASOPARTES	Asociación del Sector Automotor y sus partes	<a href="http://www.asopartes.com">www.asopartes.com</a>
Sectores de Transformación Productiva	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	<a href="http://www.mincomercio.gov.co">www.mincomercio.gov.co</a> <a href="http://www.transformacionproductiva.gov.co">www.transformacionproductiva.gov.co</a>
Colfecar	Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera	<a href="http://www.colfecar.org">www.colfecar.org</a>
Ministerio de Transporte	Formulación de adopción de las políticas del sector transporte	<a href="http://www.mintransporte.gov.co">www.mintransporte.gov.co</a>
Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	Regulaciones ambientales a las emisiones	<a href="http://www.minambiente.gov.co">www.minambiente.gov.co</a>

Fuente. Mincomercio Industria y turismo. Entidades del sector

#### 4.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter (1980) sostiene que sin un plan completo e impecable no es posible continuar vigente en el maravilloso y cambiante mundo de los negocios, aplicando esta herramienta se tiene un excelente análisis externo que funciona como base para la formulación de estrategias direccionadas a aprovechar de manera óptima las oportunidades frente a las amenazas que se puedan evidenciar.

Dado lo anterior, la aplicación de las 5 fuerzas consiste básicamente en que la organización debe considerar sus objetivos estratégicos versus sus recursos, a

continuación se enlistan las fuerzas planteadas por Porter (1980) y el efecto de cada fuerza en CODINTER:

#### **4.1.1 Poder de negociación de los compradores o clientes**

Podemos inferir que el análisis que la industria realiza, sobre esta fuerza, se hace desde la perspectiva del proveedor, dado que según Porter el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de la industria dado que este poder de negociación afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en su capacidad para alcanzar la rentabilidad, por lo anterior CODINTER comprende este gran reto de seducción a los compradores, ofreciendo no solo un producto o servicio sino una experiencia completa de asesorías y permanente acompañamiento de vital importancia como estrategia para capturar clientes potenciales y fidelización de los clientes existentes.

#### **4.1.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

Esta fuerza determina la intensidad de la competencia en la industria, según Porter existen ciertas pistas que evidencian de alguna manera a los proveedores con más poder, los cuales podrían complicar la reunión en una mesa de negociación. La experiencia de CODINTER con los proveedores conserva esta premisa de Porter, dado que se cuenta con muy pocos proveedores originando una única fuente de proveer los productos necesarios para la operación y funcionamiento de CODINTER ocasionando elevados costos al no contar con otras empresas que puedan suministrar dichos productos y de esta misma manera aumentar los costos de importación, de bodegaje y de posibles multas con los clientes en compromiso.



#### **4.1.3 Amenaza de nuevos competidores**

Para Porter los nuevos entrantes juegan un papel trascendental en la empresa y en el cambiante entorno de las organizaciones del día de hoy, lo cual ha permitido a diversas empresas identificar posibles amenazas antes que se convirtieran en una realidad, por lo cual es posible concluir que, si hay un número considerable de nuevos entrantes y muy bajas barreras de entrada, existirá una probabilidad elevada que se reduzcan las utilidades de la empresa en un futuro no muy lejano.

Dado lo anterior, CODINTER trata de tener esta premisa presente permanentemente, ya que actualmente existen pocas empresas que ofrecen los productos y servicios que esta empresa ofrece, pero se puede presentar una amenaza latente que afectaría de manera directa las utilidades de la empresa, lo cual podría generar una situación de dumping, practica comercial basada en comercializar los productos o servicios de una empresa por debajo de su precio normal o incluso por debajo de su coste de producción, situación que CODINTER respondería inmediatamente con una ofensiva publicitaria lo suficientemente impactante para cambiar el lado de la balanza, con la premisa de ofrecer no solo un producto o servicio sino toda una experiencia desde el mismo momento de la cotización hasta la instalación o entrega del producto.

#### **4.1.4 Amenaza de productos sustitutos**

Según Porter, los sustitutos se convierten en una real y latente amenaza en especial cuando no solo se ofrece una alternativa al comprador, sino que mejoran notablemente el precio o los mismos resultados o efectos del producto.

Disponibilidad de sustitutos. Actualmente las autopartes se están sustituyendo con el plástico.

La amenaza de sustitutos es mucho más alta si el valor del producto no es muy relevante, es decir, si los detalles, características y precio del producto no son únicas. Generalmente CODINTER provee este tipo de comportamiento en el mercado, teniendo plan de contingencia, pero este se ve perjudicado o de poca eficacia al existir un problema general de inventarios, puesto que si no hay un sistema centralizado que permita controlar los inventarios no es posible definir las necesidades y requerimientos de productos a tiempo para su manejo de stock máximo y mínimo.

#### **4.1.5 Rivalidad entre los competidores.**

Para cualquier organización será más complicado competir en un mercado en el cual sus competidores sean numerosos, los costos fijos sean altos y se encuentre muy bien posicionados, dado que se verá enfrentado a tener guerras de precios, entrada de nuevos productos y promociones desleales, según Porter (1980), entre menos competido sea un sector, será mucho más rentable. Hasta el momento estos competidores no han afectado directamente los objetivos financieros de CODINTER, dado que son pocas las empresas dedicadas a esta actividad en el sector autopartista y respetan una competencia sana, pero se puede ver notablemente afectado sino mejoran en cierta manera el control de sus bodegas, mejoran su sistema de inventarios lo cual afectaría directamente esta normalidad en la competencia, de igual forma el factor diferenciador de CODINTER versus las

Otras empresas, es el valor agregado que se da al cliente, no solo adquieren un producto, CODINTER y todos sus empleados están entrenados para proporcionar una experiencia única de asesoría y acompañamiento en el proceso, lo cual indiscutiblemente nos daría el plus necesario para poder continuar en ventas según lo proyectado o presupuestado.

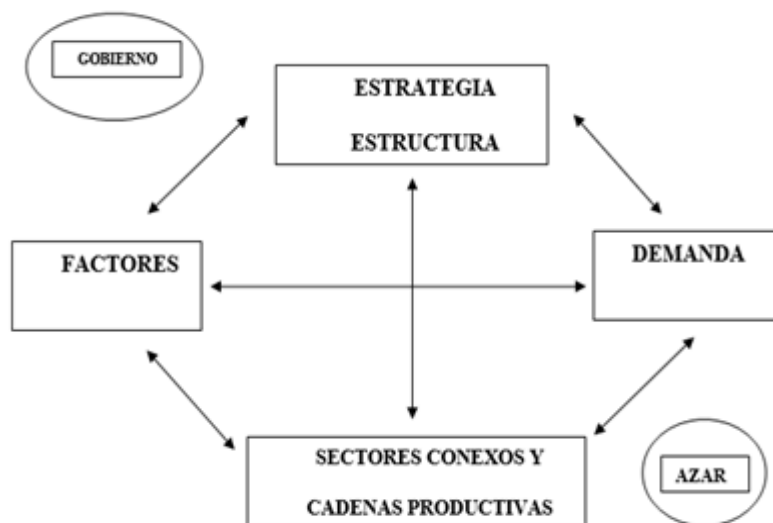
## 4.2 DIAMANTE COMPETITIVO

Es un sistema que tiene como función principal la ventaja competitiva como factor diferenciador de las organizaciones en donde se debe crear, ganar y mantenerse en el mercado que se puede lograr a través de la mejora continua, el perfeccionamiento y la innovación.

Es importante tener en cuenta que deben darse inyecciones de capital con una constante periodicidad con el ánimo de realizar estudios de mercado y así suplir los nuevos requerimientos del mismo generados a largo plazo.

Porter argumenta cuatro condiciones esenciales que conforman el entorno en el cual la organización se desempeña favoreciendo la ventaja competitiva.

A continuación se muestra en la figura 3 el diamante competitivo:



**Figura 3. Diamante competitivo de Porter**

Fuente. Michael Porter. (1980)

## **Factores**

Se enfoca en la producción de la empresa, materia prima necesaria para competir en el sector autopartista tales como: mano de obra, recursos naturales, capital, infraestructura, terrenos, entre otros. Es importante aclarar que los productos sean el factor diferenciador con un valor agregado frente a la competencia hacia el cliente.

Para Codinter es de vital importancia esta premisa dado que involucra en sus procesos un grado de eficiencia y efectividad lo cual permite una ventaja competitiva proporcionando un crecimiento y reconocimiento en el sector.

## **Demanda**

Es importante analizar las necesidades del consumidor como uno de los factores decisivos en el momento de crear la ventaja competitiva debido a que una adecuada lectura de estas necesidades conlleva a satisfacer al cliente.

Codinter para satisfacer los requerimientos del mercado propone el producto de brazos plásticos debido a que la materia prima que es el plástico es mucho más económica y duradera impactando de manera favorable el costo del producto y garantizando una buena calidad.

Colombia tiene una ventaja comparativa con respecto a otros países debido a su ubicación geográfica lo cual le permite tener intercambio comercial a nivel internacional ampliando su radio de acción comercial con países como Corea, Japón y los demás tigres asiáticos.

## **Estrategia y estructura**

La creación de la ventaja competitiva se obtiene a través de la interacción entre las estrategias, objetivos y la forma de operar la empresa internamente optimizando su proceso productivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, Porter resalta la importancia que tiene el enfoque de la estrategia en la satisfacción del cliente creando de esta manera un valor agregado.

### **Sectores conexos y cadenas productivas**

Es de vital importancia según Porter, la existencia de los proveedores y sectores aliados los cuales se encargan de fortalecer la cadena de valor de la organización dado que generan una ventaja competitiva que apoya a las empresas agilizando su cadena productiva, sin perder de vista el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En el caso de Codinter se presenta una falencia en el campo de los proveedores puesto que no existe un sistema centralizado de manejo de inventitos lo cual no permite una alimentación adecuada de los requerimientos en tiempo real de la empresa haciendo que en algunas ocasiones se presenten incumplimientos en los tiempos de entrega lo que causaría un aumento en los costos de materia prima y productos ya que ocasionaría una compra no programada en el proceso operativo.

## **5 BENCHMARKING COMPETITIVO**

Es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparada con otras, que a su vez permiten identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva. Además se puede tener una medición continua en los productos y servicios contra los competidores del sector.

### **5.1 EMPRESAS COMPETITIVAS**

A continuación se presenta un resumen de la historia y las actividades de las empresas que se constituyen como principal competencia para CODINTER SA

#### **5.1.1 Titan**

Es una empresa con más de cincuenta años de experiencia en innovación y calidad de autopartes. Ha logrado consolidar en Colombia y Latinoamérica una imagen de tradición, respaldo y calidad; a través de la fabricación, transformación y comercialización de partes y accesorios destinados al consumo automotriz e industrial.

Tienen una vocación hacia el desarrollo y la permanente actualización lo cual ha permitido mantener en sus líneas de producción equipos de última generación, garantizando ofrecer productos y servicios con un estándar de excelencia exigido por el mercado internacional.

Dentro de sus productos tienen una línea de abrazaderas que se compone por siete productos los cuales son: industrial, Max Force, Moffler, Power Tech, Super Mini, T-Bolt y Total. Otra línea de tapas que se compone por cuatro productos los cuales son: Tapa de llenado de aceite, Tapas de botellón, Tapas de combustible y Tapas de radiador. También tienen una línea de bocinas que se compone por dos productos los cuales son: Tipo caracol y tipo disco. Y por último una línea de

plumillas que se compone por tres productos los cuales son: metallic, platinum y trasera.

### **5.1.2 Bosch**

Es una empresa con más de 125 años en el mercado, fue fundada por el señor Robert Bosch en Alemania. Se ha caracterizado por su espíritu innovador y el compromiso social. Algo que recalcar es que Bosch se encuentra en diferentes lugares del mundo como: New York, París, Alemania y Hamburgo.

Proporciona a las tiendas del mercado de accesorios y refacciones alrededor del mundo, una gama completa de equipos de diagnóstico y talleres de reparación, así como una amplia gama de piezas de repuesto; a partir de piezas nuevas y de intercambio para reparar soluciones para automóviles de pasajeros y vehículos comerciales.

Su portafolio de productos incluye los hechos como Bosch equipo original, así como productos del mercado de repuesto y servicios desarrollados y fabricados en la empresa.

Más de 18.000 asociados en 150 países, así como una red de logística global, se aseguran de que cerca de 650.000 piezas de repuesto diferentes lleguen a los clientes de forma rápida y puntual.

En sus operaciones de "Soluciones de Servicio Automotriz", AA suministra tecnología para equipos diagnóstico y talleres de reparación, software de diagnóstico, capacitación de servicios, y servicios de información. Además, la división es responsable del "Bosch Service" la franquicia de talleres de reparación, una de las cadenas independientes de tiendas de reparación más grandes del

mundo, con alrededor de 16.500 franquicias. Además, AA es responsable de más de 800 socios "AutoCrew".

Dentro de sus productos tienen unas líneas de: Alternadores y marchas, sistemas de energía, sistema de frenos, sistemas de inyección Diesel, Diesel, filtros, sistemas de inyección gasolina, sistemas de incendio, sensores de oxígeno, bujías, equipos de diagnóstico y plumillas limpiabrisas.

### **5.1.3 Lujos Arani**

Es una organización con más de veinte años en el mercado, dedicada a la comercialización, fabricación e importación de lujos, accesorios y elementos de seguridad para el sector automotriz; que busca ser reconocida a nivel internacional por ser una marca sólida, confiable y efectiva; mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contando con la participación de un equipo humano competente y comprometido en la optimización de los recursos, el mejoramiento continuo de los procesos y la preservación del medio ambiente; garantizando así la sostenibilidad de la organización.

Dentro de sus productos tienen líneas de tapetes, chalecos, kits de desvare, contra incendios, plumillas metálicas, productos de prueba y porta placas.

## **5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

A continuación se explicará brevemente el concepto de cada factor clave de éxito:

- **Calidad en productos.** Mantener la satisfacción del cliente; el producto debe ser superior a lo que el cliente espera, debe tener un valor agregado y que a su vez minimice costos.



- **Innovación.** Mejoramiento de políticas, procesos y productos que abarquen toda la compañía.
- **Exclusividad en los Productos.** Características diferenciadoras frente a los productos del mercado.
- **Exportación.** Enviar los productos fuera del territorio nacional con fines comerciales.
- **Portafolio de productos.** Un portafolio que abarque las diferentes necesidades de los clientes en el mercado de autopartes en el sector automotriz.
- **Marketing.** Disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores; analiza la gestión comercial de las empresas para retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Importación.** Es el transporte de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlo en el interior de este.
- **Producción.** Es la actividad que aporta valor agregado por la creación y suministro de bienes y servicios.
- **Costos.** Es el valor monetario de los consumos de factores de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad. Está ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien.
- **Estudio de mercadeo.** Conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (demanda, proveedores, competencia) ante un producto o servicio.

### 5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares para poder saber qué áreas mejorar y que áreas proteger. Esto se hace con el fin de comprender mejor el entorno externo.

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo con sus respectivas valoraciones

## 5.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		CODINTER		TITAN		BOSCH		LUJOS ARANI	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Calidad en productos	18%	0,18	3,6	0,65	3,8	0,684	4	0,72	3,1	0,558
Innovación constante	12%	0,12	3,4	0,41	3,7	0,444	4	0,48	3	0,36
Exclusividad en los productos	8%	0,08	3,7	0,30	3,8	0,304	3,8	0,304	3,2	0,256
Exportación	11%	0,11	3,8	0,42	4	0,44	4	0,44	3,4	0,374
Portafolio de productos	10%	0,1	3,3	0,33	3,6	0,36	4	0,4	3,3	0,33
Marketing	7%	0,07	3	0,21	3,2	0,224	3,7	0,259	3,1	0,217
Importación	5%	0,05	3,9	0,20	3,8	0,19	4	0,2	3,2	0,16
Producción	15%	0,15	3,8	0,57	3,7	0,555	3,9	0,585	3,4	0,51
Costos	9%	0,09	3,2	0,29	3,5	0,315	3,5	0,315	3	0,27
Estudio de mercado	5%	0,05	3,9	0,20	3,5	0,175	3,7	0,185	3,5	0,175
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>35,6</b>	<b>3,558</b>	<b>36,6</b>	<b>3,691</b>	<b>38,6</b>	<b>3,888</b>	<b>32,2</b>	<b>3,21</b>

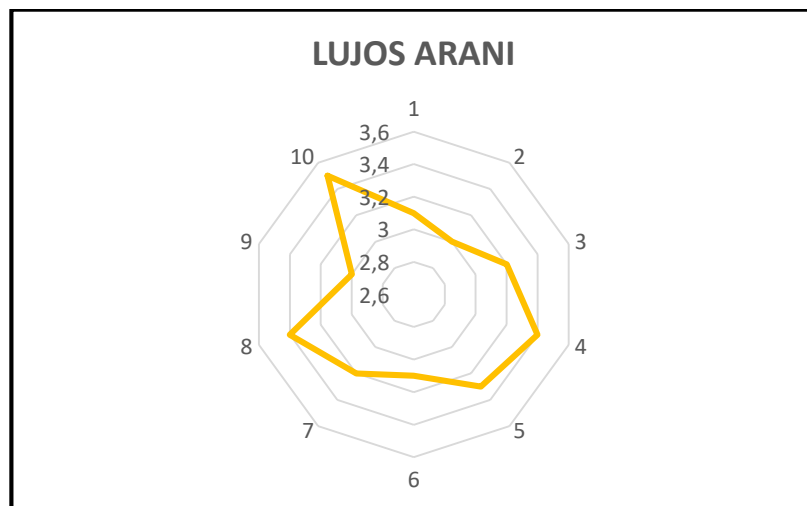
Fuente. Las autoras

En la matriz se puede observar que la empresa que tiene mayor valoración en los factores claves de éxito es la empresa Bosch con un total en el valor de 38.6 y un valor sopesado de 3.88. Esto quiere decir que es la mejor calificada debido al tiempo que lleva en el mercado, la variedad en sus productos, calidad e innovación continua. Seguidamente está la empresa Titan con un total en el valor de 36.6 y un valor sopesado de 3.69. Luego la empresa Codinter con un total en el valor de 35.6 y un valor sopesado de 3.558. Y por último se encuentra la empresa Lujos Arani con un total en el valor de 32.2 y un valor sopesado de 3.21 debido a que es la empresa más joven de todas.

## 5.5 RADARES DE COMPARACIÓN

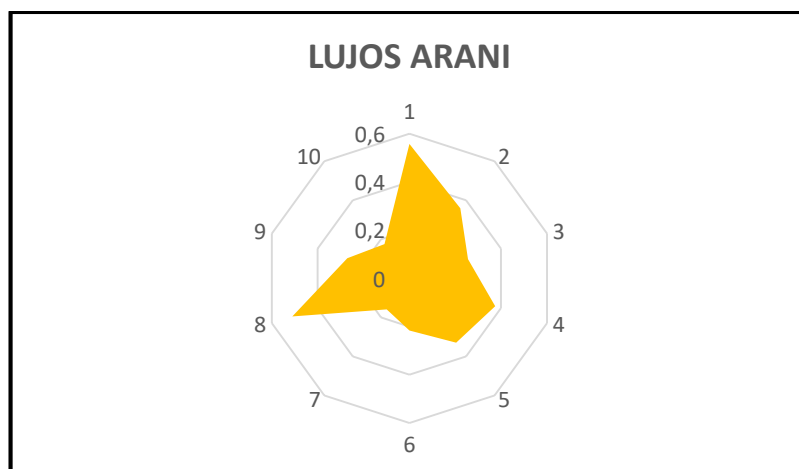
Es una herramienta la cual brinda una visualización compartida sobre cómo es el estado actual y cuál debe ser el estado ideal. A continuación se mostraran los radares de las empresas competitivas para Codinter.

### 5.5.1 Lujos Arani



**Figura 4. Valor Lujos Arani**

Fuente. Las autoras.

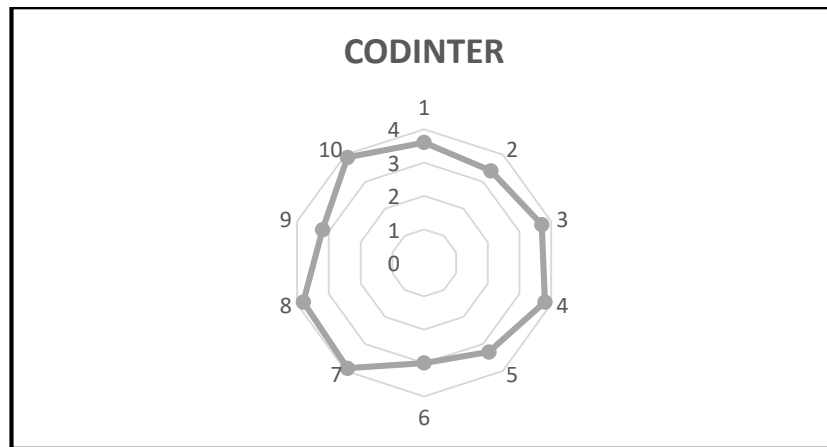


**Figura 5. Valor sopesado Lujos Arani**

Fuente. Las autoras

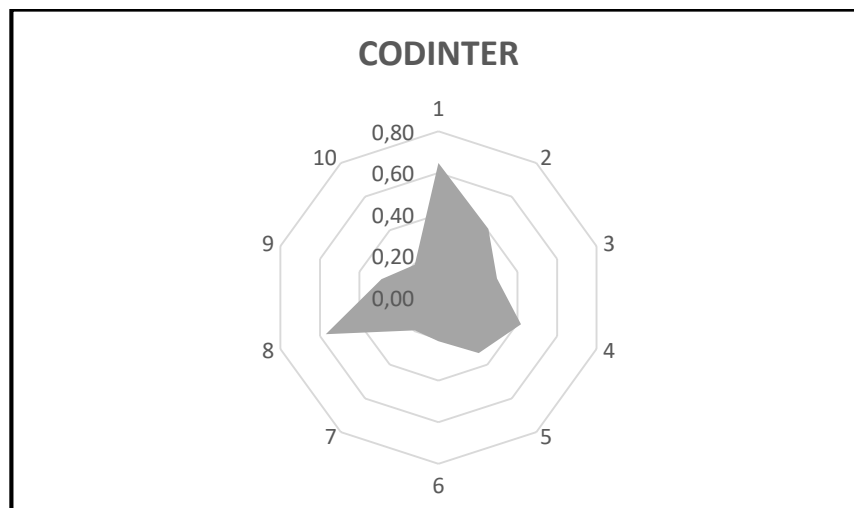
Como se puede observar en la gráfica de peso existe una alta importancia en la exportación con un total 3.4, en el portafolio de productos con un total de 3.3, la producción con un total de 3.4 y por último el estudio de mercados con un total de 3.5. Además se puede observar en la gráfica de valor sopesado que también hay una valoración importante en la calidad de productos con un total de 0.558, esto se debe a que éste factor clave de éxito tiene un peso del 18%

### 5.5.2 Codinter



**Figura 6. Valor Codinter**

Fuente. Las autoras

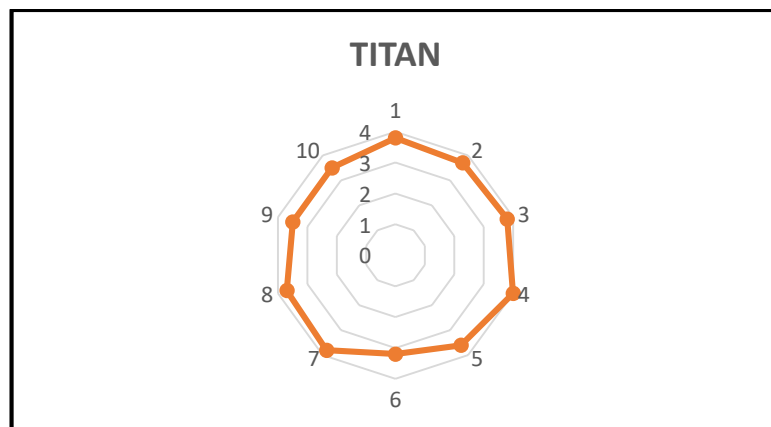


**Figura 7. Valor sopesado Codinter**

Fuente. Las autoras

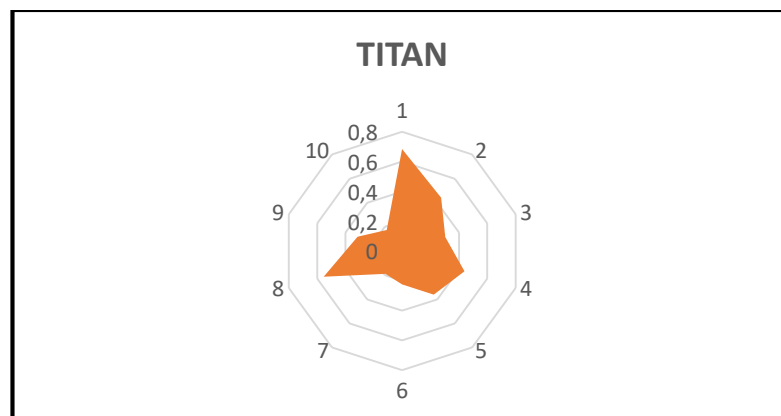
Como se puede observar en la gráfica de peso existe una alta importancia en la exclusividad de productos con un total de 3.7, en la exportación con un total 3.8, en la importación con un total de 3.9, la producción con un total de 3.8 y por último el estudio de mercados con un total de 3.9. Además se puede observar en la gráfica de valor sopesado que también hay una valoración importante en la calidad de productos con un total de 0.65, en la exportación con un total de 0.42 y en la producción con un total de 0.57. Hay que tener en cuenta que se deben mejorar los costos porque están por debajo de lo esperado con un total de 3.2

### 5.5.3 Titan



**Figura 8. Valor Titan**

Fuente. Las autoras

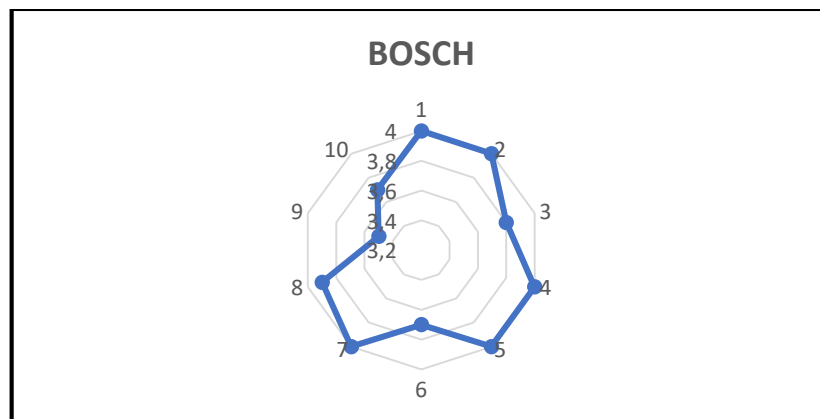


**Figura 9. Valor sopesado.**

Fuente. Las autoras

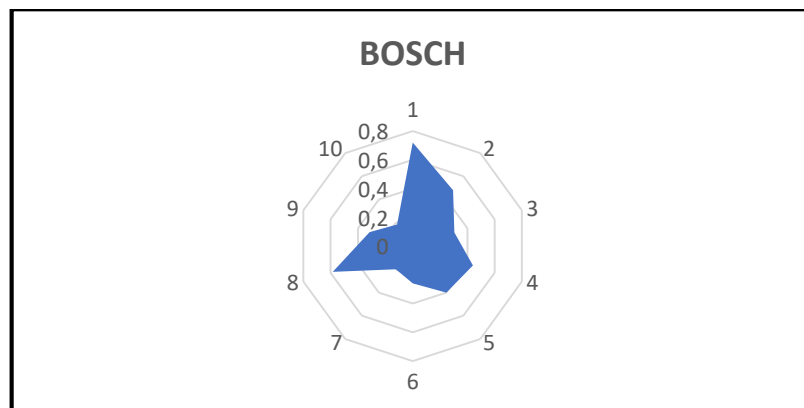
Como se puede observar en la gráfica de peso existe una alta importancia en la calidad de productos con un total de 3.8, exclusividad de productos con un total de 3.8, en la exportación con un total 4, en la importación con un total de 3.8. Además se puede observar en la gráfica de valor sopesado que también hay una valoración importante en la producción con un total de 0.555. Hay que tener en cuenta que se debe mejorar el marketing porque están por debajo de lo esperado con un total de 3.2.

#### 5.5.4 Bosch



**Figura 10. Valor Bosh**

Fuente. Las autoras



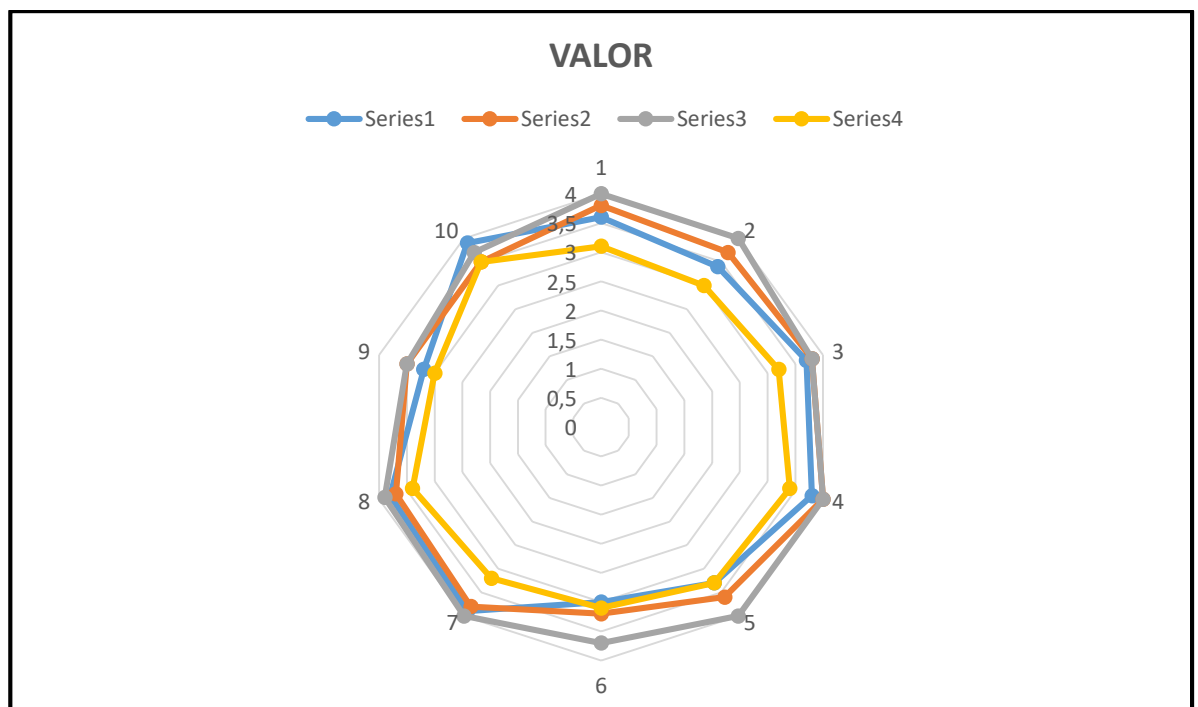
**Figura 11. Valor sopesado Bosh**

Fuente. Las autoras

Como se puede observar en la gráfica de peso existe una alta importancia en la calidad de productos con un total de 4, innovación constante con un total de 4, en la exportación con un total 4, en el portafolio de productos con un total de 4 y la importación con un total de 4. Además se puede observar en la gráfica de valor sopesado que también hay una valoración importante en la producción con un total de 0.585. Hay que tener en cuenta que se debe mejorar en el área de costo porque están con un total de 3.5.

### 5.5.5 Radares de comparación

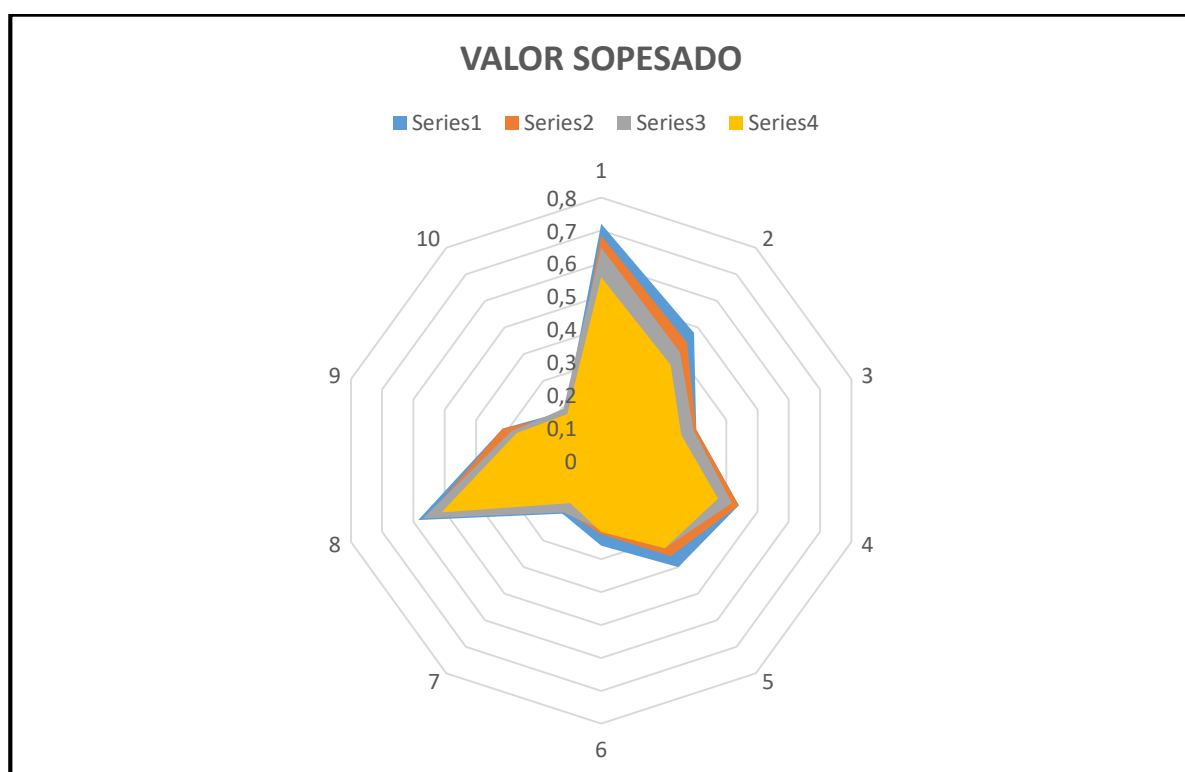
A continuación se presentan los radares de comparación correspondientes a cada una de las entidades autopartistas, en ellos se identificó tanto el valor como el valor sopesado con el fin de identificar las características más representativas de cada empresa.



**Figura 12. Relación de todas las empresas**

Fuente. Las autoras

En la relación de todas las empresas se puede observar en la gráfica que la empresa Bosh es la más completa de todas las empresas porque tiene casi todas las calificaciones en 4 o por encima de 3.7, lo que quiere decir que para Codinter es una competencia alta donde debe tener en cuenta el marketing, una minimización en sus costos para poder atraer más clientes al brindar un producto con un precio más atractivo y a su vez brindar una innovación constante tanto en su maquinaria como en su portafolio de servicios.



**Figura 13. Relación de todas las empresas**

Fuente. Las autoras

Con respecto a lo nombrado en la gráfica 9 se puede confirmar que en el valor sopesado se encuentra la empresa Bosch en el fondo, seguido de la empresa Titan, luego la empresa Codinter y por último la empresa Lujos Arani quien es la que menos valor sopesado abarca y la empresa Bosch la que abarca más área.



## **6 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno busca identificar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y a su vez identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de establecer objetivos con base a dichos recursos y poder formular estrategias que le permitan potenciar y aprovechar dichas fortalezas y reducir las debilidades.

### **6.1 ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES**

Las áreas funcionales de la empresa son las diversas actividades más relevantes las cuales gracias a ellas se plantean objetivos y metas a alcanzar. Las áreas a tener en cuenta son gestión administrativa y gerencial, marketing, operaciones, gestión humana y finanzas.

#### **6.1.1 Gestión administrativa y gerencial**

En Codinter existe la gerencia general, el gerente de planeación y estrategia que se enfoca en el área de ventas; y el gerente administrativo se encarga del área financiera donde tiene a cargo el departamento de contabilidad, nomina, servicios varios, personal de compras e importaciones, almacenes y despacho de la mercancía a nivel nacional. En la parte operativa todo el personal interactúa de manera grupal y colaborándose mutuamente con el fin de cumplir los objetivos.

El tema de control en importaciones se hace a través de un seguimiento de pedidos en una reunión semanal; donde se miran que pedidos hay en tránsito, que se va a pedir nuevo y que se necesita para que esos pedidos puedan estar a la venta en el tiempo estimado.

Adicional hacen una reunión de indicadores de gestión mensual donde cada gerencia presenta los indicadores; compras: cumplimiento en tránsito, despacho, lento movimiento; y en la financiera presentan indicadores asociados a los estados

financieros. Y por último la gerencia general basado en las otras dos se hace un resumen donde muestra el margen bruto de la organización en el mes, cual fue la utilidad, comparan el mes pasado y como están actualmente y que van a hacer el resto del mes para cumplir con los indicadores.

**Tabla 11. Variables de gestión administrativa y gerencial**

<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>dm</b>	<b>fm</b>	<b>FM</b>
Formulación de proyectos	F				X
Planeación eficaz	D		X		
Claridad en la planeación organizacional	F				X
Definición de estructura organizacional	F				X
Poder de negociación (proveedores, clientes)	D	X			
Toma de decisiones	F				X

Fuente. Las autoras

### **6.1.2 Marketing**

Tienen indicadores mensualmente de clientes activos, cómo va el cumplimiento de plan de mercadeo anual, se hace investigación de mercado cada 3 meses y se basa en las importaciones. Además consultan una página de legiscomex donde la Dian carga en esa página los datos de los competidores.

Para Codinter el empaque es muy importante debido a que se deteriora con facilidad, por esta razón intentan de mejorarlo con respecto a la competencia, es decir, investigan como lo hacen para así mismo aplicarlo ellos.

Se manejan canales de distribución tales como: nacional; Latinoamericana de filtros, Arani LTDA, Pelaez hermanos, Coexito y Lujos el trapiche. Codinter se enfocan en los distribuidores haciendo campañas con respecto a las necesidades de cada uno, como por ejemplo: el día de la plumilla. Además capacitan a los empleados de esas empresas y hacen incentivos para los vendedores de mostrador con el fin de que promuevan la marca como primera opción para el cliente.

Por otra parte la publicidad se realiza más que todo por la página web y en cada uno de los puntos de ventas se hacen las campañas con volantes, por medio de los vendedores y actualmente han incursionado en Caracol radio con una campaña publicitaria de plumillas.

**Tabla 12. Variables de marketing**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Servicio Post-venta	F			X	
Estudio de mercadeo	D	X			
Desarrollo de producto	D		X		
Tiempos de respuesta	D		X		
Poder de negociación de compradores	F			X	
Canales de distribución	F			X	
Variedad de productos	F				X

Fuente. Las autoras

### 6.1.3 Operaciones

Codinter cuenta con un coordinador en el área automotriz el cual tiene un alto conocimiento y experiencia y se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín; también cuentan con dos vendedores uno en Cali y otro en Bogotá.

El coordinador se encarga de capacitarlos continuamente en técnicas de ventas y de producto. Codinter para tener un control a nivel de planeación se hace por medio del programa SAP donde los dos vendedores y el coordinador semanalmente ingresan el plan y las visitas que deben realizar y luego se valida los clientes que son constantes. Además los dos vendedores de Codinter van a las empresas donde tienen los productos para capacitar a los vendedores y tener un mayor crecimiento en ventas.

Es importante tener en cuenta que Codinter brinda la dotación obligatoria cada 4 meses que se compone de camisas con los logos de la empresa, pantalón y zapatos.

**Tabla 13. Variables de operaciones.**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Delegación de labores	F				X
Control de inventarios	D	X			
Calidad de productos	F				X
Disponibilidad de sustitutos	D	X			
Tecnología avanzada (manufactura)	F			X	
Tecnificación de procesos	F			X	

Fuente. Las autoras

#### 6.1.4 Gestión humana

En la empresa tienen dos ramas; un jefe de gestión humana el cual se encarga de los procesos de selección y de lograr tener personal competitivo, las personas que ingresen nuevas se identifiquen como están en el momento y que se debe hacer para poder llegar al nivel que quiere Codinter, también tiene a cargo las licencias, permisos, ausentismos y control de nómina. Además se hacen evaluaciones de desempeño continuas y capacitaciones de mejora.

Existe otra rama de seguridad y trabajo donde se manejan políticas de integridad salud y trabajo y lleva el control de que se cumpla todo bajo la ley.

Anualmente está establecido que se hace una evaluación y los resultados son positivos porque Codinter es una empresa muy plana y todos pueden dar sus puntos de vista. Se debe tener en cuenta que en el área de ventas tienen inconveniente en por la competencia y para mejorar se hacen capacitaciones en equipo por medio de la ARL. Además tienen una política de gestión de selección el cual ya está escrito donde deben pasar todos los procedimientos para pertenecer al grupo de Codinter.

**Tabla 14. Variables de gestión humana**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Capacitación recurso humano	F			X	
Clima organizacional	F				X
Modelo de gestión humana	F			X	
Salud ocupacional	F			X	

## 6.1.5 Finanzas

A continuación se muestran en la figura 14 y figura 15 el balance general y el estado de resultado de los años 2015 y 2016:

<b>Codinter SA</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>PARA LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015</b> <b>(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)</b>									
(miles) de pesos	Nota	2016	%V	2015	%V	Variación	%H	Enero 2015	%V
<b>Activos</b>									
Efectivos y equivalentes al efectivo	(7)	\$ 1,378,305	7.3%	\$ 1,432,361	7.3%	(\$ 54,056)	(3.8%)	\$ 1,192,714	6.0%
Inversiones	(8)	\$ 254,752	1.4%	\$ 30,000	0.2%	\$ 224,752	749.2%	\$ 110,520	0.6%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(9)	\$ 5,115,877	27.2%	\$ 4,677,356	23.9%	\$ 438,521	9.4%	\$ 5,140,097	25.7%
Inventarios	(10)	\$ 6,759,042	35.9%	\$ 7,649,292	39.2%	(\$ 890,250)	(11.6%)	\$ 7,617,227	38.1%
Activos por impuestos corrientes	(18)	\$ 234,958	1.2%	\$ 493,458	2.5%	(\$ 258,500)	(52.4%)	\$ 641,560	3.2%
Otros Activos no financieros	(15)	\$ 164,122	0.9%	\$ 91,930	0.5%	\$ 72,192	78.5%	\$ 111,211	0.6%
<b>Activos corrientes</b>		<b>\$ 13,907,056</b>	<b>73.9%</b>	<b>\$ 14,374,397</b>	<b>73.6%</b>	<b>(\$ 467,341)</b>	<b>(3.3%)</b>	<b>\$ 14,813,329</b>	<b>74.2%</b>
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(9)	\$ 0	0.0%	\$ 123,047	0.6%	(\$ 123,047)	(100.0%)	\$ 0	0.0%
Propiedades, planta y equipo	(11)	\$ 3,920,949	20.8%	\$ 4,649,867	23.8%	(\$ 728,918)	(15.7%)	\$ 4,803,452	24.1%
Propiedades de inversión	(12)	\$ 630,971	3.4%	\$ 0	0.0%	\$ 630,971	0.0%	\$ 0	0.0%
Activos Intangibles	(14)	\$ 249,774	1.3%	\$ 290,993	1.5%	(\$ 41,219)	(14.2%)	\$ 239,312	1.2%
Activos por impuestos diferidos	(18)	\$ 120,096	0.6%	\$ 94,520	0.5%	\$ 25,576	27.1%	\$ 111,922	0.6%
<b>Activos no corrientes</b>		<b>\$ 4,921,790</b>	<b>26.1%</b>	<b>\$ 5,158,427</b>	<b>26.4%</b>	<b>(\$ 236,637)</b>	<b>(4.6%)</b>	<b>\$ 5,154,686</b>	<b>25.8%</b>
<b>Total activos</b>		<b>\$ 18,828,846</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 19,532,824</b>	<b>100.0%</b>	<b>(\$ 703,978)</b>	<b>(3.6%)</b>	<b>\$ 19,968,015</b>	<b>100.0%</b>
<b>Pasivos</b>									
Préstamos y obligaciones financieras	(16)	\$ 3,062,386	16.3%	\$ 4,190,638	21.5%	(\$ 1,128,252)	(26.9%)	\$ 1,934,452	9.7%
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	(17)	\$ 4,556,286	24.2%	\$ 4,129,118	21.1%	\$ 427,168	10.3%	\$ 5,400,483	27.0%
Pasivos por impuestos corrientes	(18)	\$ 424,239	2.3%	\$ 353,657	1.8%	\$ 70,582	20.0%	\$ 171,077	0.9%
Beneficios a los empleados	(19)	\$ 328,475	1.7%	\$ 334,979	1.7%	(\$ 6,504)	(1.9%)	\$ 425,631	2.1%
Otros pasivos no financieros	(20)	\$ 92,005	0.5%	\$ 172,982	0.9%	(\$ 80,977)	(46.8%)	\$ 375,582	1.9%
<b>Pasivos corrientes</b>		<b>\$ 8,463,391</b>	<b>44.9%</b>	<b>\$ 9,181,374</b>	<b>47.0%</b>	<b>(\$ 717,983)</b>	<b>(7.8%)</b>	<b>\$ 8,307,225</b>	<b>41.6%</b>
Obligaciones financieras	(16)	\$ 580,061	3.1%	\$ 814,964	4.2%	(\$ 234,903)	(28.8%)	\$ 2,006,144	10.0%
Pasivos por impuestos diferidos	(18)	\$ 107,050	0.6%	\$ 26,882	0.1%	\$ 80,168	298.2%	\$ 10,078	0.1%
Otras Provisiones	(21)	\$ 266,321	1.4%	\$ 256,891	1.3%	\$ 9,430	3.7%	\$ 288,303	1.4%
<b>Pasivos no corrientes</b>		<b>\$ 953,432</b>	<b>5.1%</b>	<b>\$ 1,098,737</b>	<b>5.6%</b>	<b>(\$ 145,305)</b>	<b>(13.2%)</b>	<b>\$ 2,304,525</b>	<b>11.5%</b>
<b>Total pasivos</b>		<b>\$ 9,416,823</b>	<b>50.0%</b>	<b>\$ 10,280,111</b>	<b>52.6%</b>	<b>(\$ 863,288)</b>	<b>(8.4%)</b>	<b>\$ 10,611,750</b>	<b>53.1%</b>
<b>Patrimonio</b>	(22)								
Capital emitido		\$ 2,240,000	11.9%	\$ 2,240,000	11.5%	\$ 0	0.0%	\$ 2,240,000	11.2%
Otras participaciones en el patrimonio		\$ 212,075	1.1%	\$ 235,090	1.2%	(\$ 23,015)	(9.8%)	\$ 266,929	1.3%
Resultado del Ejercicio		\$ 182,325	1.0%	(\$ 71,713)	(0.4%)	\$ 254,038	(354.2%)	(\$ 361,196)	(1.8%)
Resultado de ejercicios anteriores		\$ 2,766,295	14.7%	\$ 2,838,008	14.5%	(\$ 71,713)	(2.5%)	\$ 3,199,204	16.0%
Reserva Legal		\$ 448,586	2.4%	\$ 448,586	2.3%	\$ 0	0.0%	\$ 448,586	2.2%
Ganancias acumuladas Adopción NIIF		\$ 3,562,742	18.9%	\$ 3,562,742	18.2%	\$ 0	0.0%	\$ 3,562,742	17.8%
<b>Patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía</b>		<b>\$ 9,412,023</b>	<b>50.0%</b>	<b>\$ 9,252,713</b>	<b>47.4%</b>	<b>\$ 159,310</b>	<b>1.7%</b>	<b>\$ 9,356,265</b>	<b>46.9%</b>
<b>Participaciones no controladoras</b>									
<b>Total patrimonio</b>		<b>\$ 9,412,023</b>	<b>50.0%</b>	<b>\$ 9,252,713</b>	<b>47.4%</b>	<b>\$ 159,310</b>	<b>1.7%</b>	<b>\$ 9,356,265</b>	<b>46.9%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$ 18,828,846</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 19,532,824</b>	<b>100.0%</b>	<b>(\$ 703,978)</b>	<b>(3.6%)</b>	<b>\$ 19,968,015</b>	<b>100.0%</b>
Las notas 1 a 34 que se acompañan son parte integral de los estados financieros									

Figura 14. Balance general




**Codinter SA**

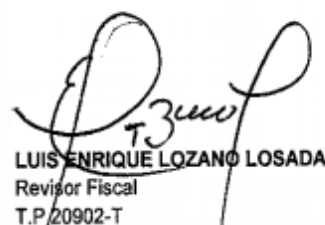
**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL**  
**PARA LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015**  
(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

(miles) de pesos	Nota	2016	%V	2015	%V	Variación	%H
<b>Operaciones continuas</b>							
Ingreso de actividades ordinarias	(23)	\$ 25,550,914	100.0%	\$ 25,167,572	100.0%	\$ 383,342	1.5%
Costos de ventas	(24)	<u>(\$ 18,094,855)</u>	(70.8%)	<u>(\$ 17,064,906)</u>	(67.8%)	<u>\$ 1,029,949</u>	6.0%
<b>Utilidad bruta</b>		<u><b>\$ 7,456,059</b></u>	<b>29.2%</b>	<u><b>\$ 8,102,666</b></u>	<b>32.2%</b>	<u><b>(\$ 646,607)</b></u>	<b>(8.0%)</b>
Otros ingresos	(25)	\$ 126,436	0.5%	\$ 195,276	0.8%	(\$ 68,840)	(35.3%)
Gastos de distribución y ventas	(26)	<u>(\$ 5,616,800)</u>	(22.0%)	<u>(\$ 5,582,436)</u>	(22.2%)	<u>\$ 34,364</u>	0.6%
Gastos de administración	(27)	<u>(\$ 1,331,330)</u>	(5.2%)	<u>(\$ 1,326,966)</u>	(5.3%)	<u>\$ 4,364</u>	0.3%
Otros gastos	(28)	<u>(\$ 285,086)</u>	(1.1%)	<u>(\$ 147,714)</u>	(0.6%)	<u>\$ 137,372</u>	93.0%
<b>Utilidad por actividades de operación</b>		<u><b>\$ 349,279</b></u>	<b>1.4%</b>	<u><b>\$ 1,240,826</b></u>	<b>4.9%</b>	<u><b>(\$ 891,547)</b></u>	<b>(71.9%)</b>
Ingreso financiero	(30)	\$ 2,963,981	11.6%	\$ 1,893,880	7.5%	\$ 1,070,101	56.5%
Gastos financieros	(29)	<u>(\$ 2,699,894)</u>	(10.6%)	<u>(\$ 3,050,259)</u>	(12.1%)	<u>(\$ 350,365)</u>	(11.5%)
<b>Utilidad (Pérdidas) antes de impuestos</b>		<u><b>\$ 613,366</b></u>	<b>2.4%</b>	<u><b>\$ 84,447</b></u>	<b>0.3%</b>	<u><b>\$ 528,919</b></u>	<b>626.3%</b>
Gastos por impuestos a las ganancias Renta	(18)	<u>(\$ 276,800)</u>	(1.1%)	<u>(\$ 89,673)</u>	(0.4%)	<u>\$ 187,127</u>	208.7%
Gastos por impuestos a las ganancias Cree	(18)	<u>(\$ 99,649)</u>	(0.4%)	<u>(\$ 32,282)</u>	(0.1%)	<u>\$ 67,367</u>	208.7%
Gastos por impuestos a las ganancias Diferido	(18)	<u>(\$ 54,592)</u>	(0.2%)	<u>(\$ 34,205)</u>	(0.1%)	<u>\$ 20,387</u>	59.6%
<b>Utilidad (Pérdida) procedente de operaciones continuadas</b>		<u><b>\$ 182,325</b></u>	<b>0.7%</b>	<u><b>(\$ 71,713)</b></u>	<b>(0.3%)</b>	<u><b>\$ 254,038</b></u>	<b>354.2%</b>
<b>Utilidad (Pérdida) del período</b>		<u><b>\$ 182,325</b></u>	<b>0.7%</b>	<u><b>(\$ 71,713)</b></u>	<b>(0.3%)</b>	<u><b>\$ 254,038</b></u>	<b>354.2%</b>
<b>Total resultados integrales</b>		<u><b>\$ 182,325</b></u>	<b>0.7%</b>	<u><b>(\$ 71,713)</b></u>	<b>(0.3%)</b>	<u><b>\$ 254,038</b></u>	<b>354.2%</b>

Las notas 1 a 34 que se acompañan son parte integral de los estados financieros

  
**IVAN DARIO CADENA MULETT**  
Representante Legal

  
**LIZETH JIMENEZ MASMELA**  
Contadora Pública  
T.P 189454-T

  
**LUIS ENRIQUE LOZANO LOSADA**  
Revisor Fiscal  
T.P/20902-T

**Figura 15. Estado de resultados**

A continuación se muestra en la tabla 15 los indicadores de rentabilidad de Codinter SA en los años 2015 y 2016:

**Tabla 15. Indicadores**

INDICADORES		2016		2015	
Rentabilidad Activos	Utilidad	182.325	0,97%	- 71.713	-0,37%
	activos	18.828.846		19.532.824	
Rentabilidad Patrimonio	Utilidad	182.325	1,94%	- 71.713	-0,78%
	Patrimonio	9.412.023		9.252.713	
Rentabilidad Ventas	Utilidad	182.325	0,71%	- 71.713	-0,28%
	Ventas	25550914		25167572	
Liquidez	Activos ctes	13.907.056	1,64	14.374.397	1,57
	Pasivos ctes	8.463.391		9.181.374	
Nivel de endeudamiento	Pasivos total	9.416.823	50,0%	10.280.111	52,63%
	Activos total	18.828.846		19.532.824	
Act ctes - Pas ctes = Cap. trabajo		5.443.665		5.193.023	

**Tabla 16. Informe de desempeño del sector automotor**

INFORME DE DESEMPEÑO DEL SECTOR AUTOMOTOR			
INDICADOR	AÑO		
	2013	2014	2015
Margen neto	1,7%	1,5%	1,9%
Rentabilidad del activo	4,8%	4,5%	4,7%
Rentabilidad del patrimonio	11,1%	10,5%	11,0%
Nivel de endeudamiento	44,9%	47,7%	46,1%

Fuente. Superintendencia de sociedades junio de 2016

### **Rentabilidad sobre los activos**

Codinter presenta una rentabilidad sobre los activos de -0.37% en el año 2015, pasando en el año 2016 a 0.97%; comparando estos indicadores con los del sector automotor de los años 2013 a 2015 que en promedio son del 4.6% son bastante bajos, lo que indica que la empresa no está ofreciendo una rentabilidad suficiente acorde con la inversión realizada en sus activos de operación.

### **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Codinter presenta una rentabilidad sobre el patrimonio en el año 2015 de -0.78%, pasando en el año 2016 a 1.94%; indicadores demasiado bajos si los comparamos con el promedio del sector automotor entre los años 2013 a 2015 que fue de aproximadamente del 11%, lo que indica que la retribución sobre la inversión de los accionistas de la empresa es baja.

### **Rentabilidad sobre las ventas**

La empresa presenta una rentabilidad sobre las ventas negativa en el año 2015 equivalente a -0.28% y en el año 2016 pasa a 0.71%; como se puede observar en el año 2015 la empresa tuvo pérdidas de \$71.713 y en el año 2016 tuvo utilidades por un valor de \$182.325; aunque el resultado de las operaciones es positivo en el año 2016 la rentabilidad es demasiado baja para la operación de la empresa.

### **Liquidez**

La empresa presenta un indicador de liquidez en el año 2015 de 1.57 pasando al año 2016 a 1.64; lo que indica que Codinter cuenta un indicador relativamente bajo, es decir, en promedio tiene para cubrir sus compromisos de corto plazo con un 1.55 en el activo corriente.



## Nivel de endeudamiento

La empresa presenta un nivel de endeudamiento en el año 2015 de 52.63% y en el año 2016 disminuye a un 50%; este indicador es similar al del sector automotor con un promedio de 46% lo que indica que la empresa tiene capacidad de endeudamiento, es decir, podría acudir a créditos con el sector financiero para inversión ya que los bancos consideran que le pueden prestar a las empresas hasta un 70% del valor total de sus activos.

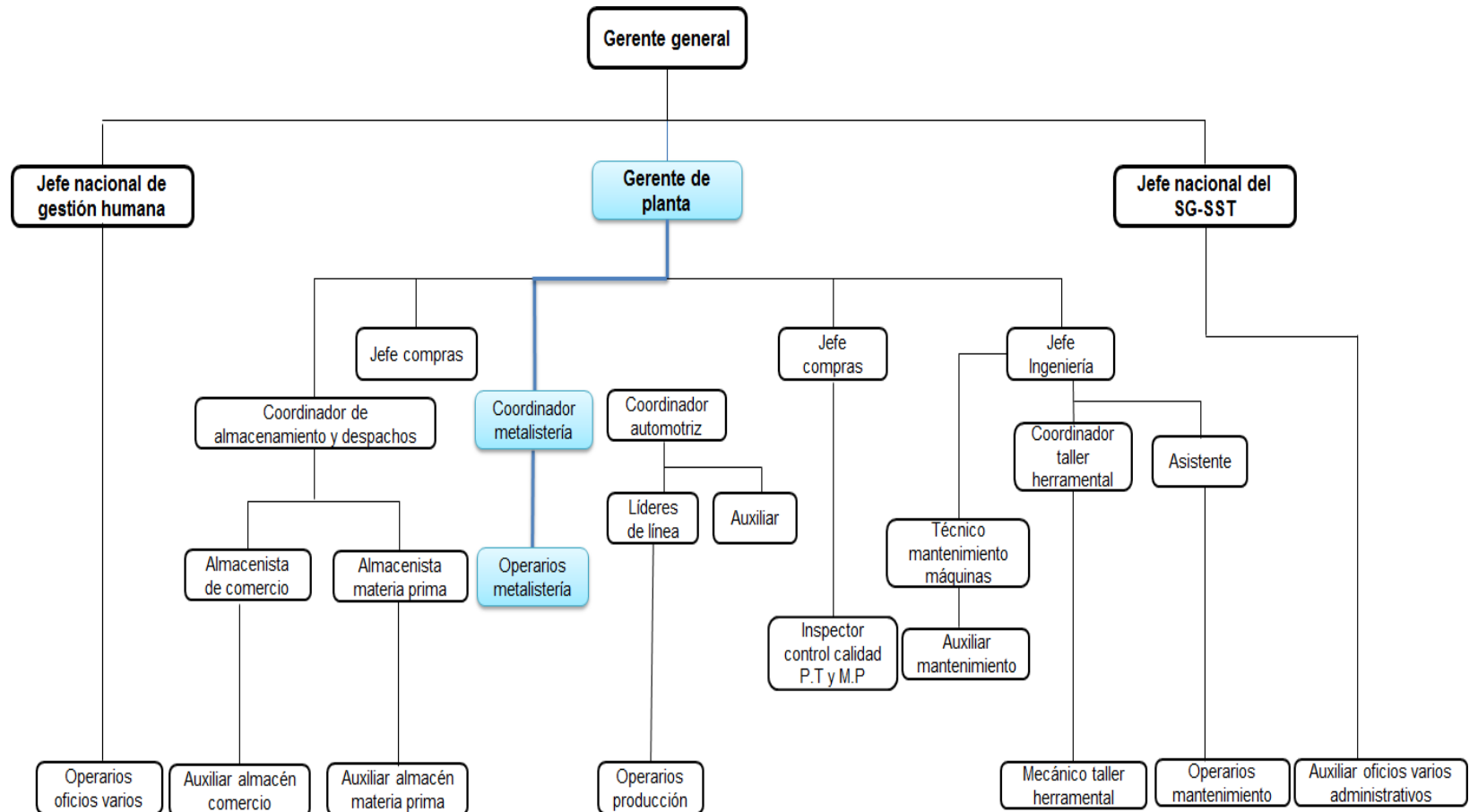
**Tabla 17. Variables de nivel de endeudamiento**

<b>VARIABLE</b>	<b>F/D</b>	<b>DM</b>	<b>dm</b>	<b>fm</b>	<b>FM</b>
Capacidad de inversiones	F			X	
Estructura de costos	F			X	
Liquidez	F				X
Rentabilidad	F				X
Endeudamiento	F				X
Capital de trabajo	F			X	
Inestabilidad financiera del sector	D	X			
Rotación de cartera	D	X			
Importaciones no periódicas	D	X			

## 6.2 ORGANIZACIÓN

En la figura 15 se muestra como está conformada la estructura organizacional de Codinter SA

### 6.2.1 Estructura orgánica de la institución



**Figura 16. Organigrama**

Fuente. Codinter S.A

### 6.2.2 Perfil y ficha técnica

A continuación se muestra en la tabla 18 el perfil y ficha técnica del personal de Codinter SA:

**Tabla 18. Perfil y ficha técnica**

<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>
<b>UNIDAD DE VENTAS Y MERCADEO</b>
Gerente de Ventas Directora Administrativa de ventas Asistente de Investigación y Desarrollo Asistente de Planeación de Inventarios Asistente de Facturación Auxiliar de Facturación Jefe de Almacén Auxiliar de Despacho Auxiliar de Suministros
<b>Unidad Estratégica de Soldadura</b>
Tres (3) Vendedores Jefe de Capacitación Ingeniero de Servicios
<b>Unidad Estratégica Automotriz</b>
Tres (3) Vendedores
<b>Unidad Estratégica Informática</b>
Dos(2) Vendedores Auxiliar de Ventas Informática
<b>Unidad Estratégica Industrial</b>
Dos (2) Vendedores

<b>DEPARTAMENTO DE COMPRAS NACIONALES, IMPORTACIONES E INVENTARIOS</b>
Director de Compras e Importaciones Asistente de Importaciones Secretaria de Importaciones Asistente de Compras Nacionales Auxiliar de Compras Nacionales

<b>GERENCIA FINANCIERA</b>
Gerente Financiero Asistente de Cartera Asistente de Planeación Financiera Asistente Financiero Cajera

<b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>
Contador Asistente de Contabilidad Tres Auxiliares de Contabilidad

<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>
Jefe de Sistemas Analista y Programador de Sistemas

<b>DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL</b>
Directora de Desarrollo de Personal Asistente de Nómina

#### • **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

##### **Unidad de Ventas y Mercadeo**

##### **Gerente de Ventas**

Gestión y capacitación del personal de fuerza de ventas.

Administración y supervisión del área.

Elaboración de reportes.

Solución de conflictos con clientes / personal.

Crear oportunidades de negocio para el crecimiento y posicionamiento presente y futuro de la marca.

Incrementar periódicamente la cartera de clientes seminuevos.

Administrar los recursos materiales y fuerza de ventas del Distribuidor.

### **Directora Administrativa de ventas**

Velar por proporcionar productos y servicios que satisfagan por completo las necesidades y requerimientos de los clientes de la organización.

Garantizar el cumplimiento de los compromisos y metas propuestos.

Asistente de Investigación y Desarrollo

Coordinar con el jefe inmediato la Cartera de Proyectos a investigar y desarrollar.

Coordinar con el área Comercial viabilidad de los productos, según la demanda del mercado y necesidades.

Establecer cronograma de investigación de proyectos, relacionados con el planeamiento estratégico.

Coordinar con los responsables de operaciones, las facilidades operativas para pruebas y ensayos

Análisis preliminar físico y químico de los productos a investigar, en coordinación con el área de control de calidad.

Elaboración de reportes según cronograma de actividades y presentación de Informes de seguimiento.

### **Asistente de Planeación de Inventarios**

Apoyar el proceso de clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan al almacén.

Apoyar la organización y el adecuado ingreso de los equipos.

Llevar un control de todo lo que hay en existencia para posteriormente identificar que se debe comprar y que no se debe comprar.

Elaborar las guías de despacho y órdenes de compra, para poder efectuar las compras de manera organizada.

Velar para que se cumplan las normas y procedimientos en relación a la seguridad integral, establecidos por la organización.

### **Asistente de Facturación**

Conciliación de Cartera,

Cuentas por cobrar

### Análisis de Crédito

Relación con clientes internos y externos.

Control de expedientes de clientes.

Control y seguimiento de la fuerza de venta.

Realizar las facturaciones.

Realizar actividades de cobro de facturas y/o giros

Contacto permanente con el coordinador del área

Apoyar su gestión con los ejecutivos de ventas

### **Auxiliar de Facturación**

Generación de facturas, precia verificación de remisiones o pedidos del cliente.

Verificar que las cantidades y valores remisionados no superen la cantidad registrada en la orden de compra.

Organizar las facturadas generadas

Realizar la recolección y organización de las facturas, y demás documentos relacionados con cartera y contabilidad, y entregarlos de manera oportuna al área de cartera, para su posterior aseguramiento, control y archivo

### **Jefe de Almacén**

Recepción de Mercancía

Revisión y control de calidad de lo recibido

Reacondicionamiento de la mercancía para almacenar.

Transporte a zona de almacenaje y registro final de alta en el almacén.

Acondicionar el producto a condiciones exigidas por el transporte y el cliente.

Actualización de los registros.

### **Auxiliar de Despacho**

Apoyar operativamente al Coordinador del Almacén

Despacho

Apoyo en el despacho y control del inventario

Coordinar despacho de mercancía a clientes.

Realizar la verificación de lo recibido en el sistema.

Verificar y supervisar los productos en devolución.

### **Auxiliar de Suministros**

Organizar y controlar la recepción y salida de mercancía

Llevar los registros actualizados.

Inspeccionar y verificar la llegada de la carga contra factura y demás documentos de respaldo.

Recibir y clasificar materiales, suministros, repuestos, mercancía y equipo en general.

### **Unidad Estratégica de Soldadura**

#### **Tres (3) Vendedores**

Realizar gestión de cartera

Generación de cotizaciones y pedidos

Capturar nuevos clientes

Cumplir con las metas asignadas.

### **Jefe de Capacitación**

Supervisar y coordinar la ejecución de los programas de capacitación

Entrenamiento del Personal de la Empresa

Presentar informes trimestrales sobre los programas de capacitación por áreas.

Planes de trabajo sobre los requerimientos o necesidades de entrenamiento de personal.

Ingeniero de Servicios

Proporcionar el apoyo respectivo en los servicios y productos de la empresa

Asesorar en la instalación, mantenimiento y resolución de problemas con el servicio o producto.

Apoyar las reuniones de venta asesorando al equipo a concretar un cierre de venta.

### **Unidad Estratégica Automotriz**

#### **Tres (3) Vendedores**

Generación de cotizaciones y pedidos

Capturar nuevos clientes

Cumplir con las metas asignadas.

Unidad Estratégica Informática

#### **Dos (2) Vendedores**

Generación de cotizaciones y pedidos

Capturar nuevos clientes

Cumplir con las metas asignadas.

### **Auxiliar de Ventas Informática**

Funciones administrativas del área comercial

Realizar ventas telefónicas

Prospección de clientes

Rescate de cartera

Proyección de ventas a corto plazo

Estrategias de mercado para capturar clientes potenciales

### **Unidad Estratégica Industrial**

#### **Dos (2) Vendedores**

Generación de cotizaciones y pedidos

Capturar nuevos clientes

Cumplir con las metas asignadas.

- **DEPARTAMENTO DE COMPRAS NACIONALES, IMPORTACIONES E INVENTARIOS**

#### **Director de Compras e Importaciones**

Controlar procesos técnicos y administrativos en la gestión de compras e importaciones de la organización.



Negociar la contratación de bienes y servicios

Coordinar y ejecutar la nacionalización de importaciones

Realizar el control del servicio de proveedores de agenciamiento de aduanas.

Controlar y verificar el cumplimiento de las políticas y normas de seguridad, salud, medioambiente vinculados a los procesos de compras e importaciones.

### **Asistente de Importaciones**

Tramitar documentos para la exportación de los productos de la empresa.

Llevar el control de gastos de exportaciones y compras.

Proporcionar asistencia al Departamento de Importaciones y Exportaciones.

### **Secretaria de Importaciones**

Apoyar operativamente todos los procesos relacionados con el área.

Agendar y organizar

Apoyar en la parte administrativa

### **Asistente de Compras Nacionales**

Realizar seguimiento a órdenes de compra.

Control de los Stock de insumos de útiles, aseo, papelería, cafetería, etc.

Radicar en Gerencia las órdenes de compra con sus respectivos soportes

Verificar que antes de radicar las órdenes de compra se encuentren aprobadas por el jefe de compras.

### **Auxiliar de Compras Nacionales**

Organizar, coordinar y controlar la adquisición y entrega de suministros, mercancías, bienes, documentos y otros elementos necesarios para el normal desarrollo de todas las actividades.

Realizar el respectivo seguimiento a las órdenes de compra para proceso de consumo.

Radicar en Gerencia de las órdenes de compra y sus soportes respectivos.

Control del stock de insumos de papelería.

- **GERENCIA FINANCIERA**

**Gerente Financiero**

Planeación y Control

Contribuir a la estrategia corporativa de la organización

Medir el potencial de creación de valor

Valorizar estratégicamente la organización sin perder de vista los objetivos estratégicos de la organización.

**Asistente de Cartera**

Realizar conciliaciones bancarias

Hacer seguimiento al cumplimiento de compromisos adquiridos por los clientes.

Controlar cheques recibidos.

Hacer seguimiento a cartera de sucursales

Reportar y controlar cheques devueltos.

Actualizar listado de clientes en mora.

Recaudo mensual.

Generar Informes de estado de cartera, informes para cobro.

Comunicarse con clientes que presenten mora en los pagos acordados con la empresa y generar compromisos de pago.

**Asistente de Planeación Financiera**

Ejecución contable – financiera

Preparación y seguimiento a las bases de datos contables como insumo principal para la preparación y proyección de los estados financieros.

Analizar las cuentas de capital de trabajo y su impacto en las decisiones financieras.

Indicadores financieros básicos de operación, como base principal para suministrar información administrativa a la gerencia.

Seguimiento y control al presupuesto de gastos operacionales.

**Asistente Financiero**

Elaborar series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero.

Recopilar y codificar información financiera suministrada por las diferentes áreas.  
Efectuar cálculos para obtener índices financieros.  
Apoyo en el análisis de ejecución de presupuesto.  
Elaborar comprobantes de pago por diversos conceptos.  
Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **Cajera**

Entrega y recibe dinero en efectivo, documentos de valor y depósitos bancarios.  
Realiza arqueos de caja  
Suministra a su superior movimientos diarios de caja.  
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización.  
Registra directamente operando una computadora los movimientos de entrada y salida de dinero.

## **• DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **Contador**

Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con la normativa vigente.  
Procesar, codificar y estabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.  
Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.  
Llevar mes a mes los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración IVA.  
Asistente de Contabilidad  
Efectúa asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos.  
Tener actualizados los movimientos contables que se realizan en la organización.  
Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.

### **Tres (3) Auxiliares de Contabilidad**

Archivar documentos contables para uso y control interno.

Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.

- **DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

#### **Jefe de Sistemas**

Desarrollo de sistemas

Administración de tecnología de información.

Gestionar programas de entrenamiento de personal del área.

#### **Analista y Programador de Sistemas**

Diseña aplicaciones siguiendo estándares tecnológicos y metodologías establecidos por la organización, teniendo como base los requerimientos de la organización.

Diseña pruebas de las aplicaciones.

Recolecta información para desarrollar y/o mantener las aplicaciones actualizadas.

Entrena a los programadores en el desarrollo o mantenimiento de las aplicaciones.

Evalúa software desarrollado por terceros.

Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

- **DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL**

#### **Directora de Desarrollo de Personal**

Analiza objetivos, metas, líneas de acción y disposiciones vigentes con el ánimo de implementar acciones que contribuyen al bienestar de la organizacional.

Control y actualización de los expedientes del personal.

Coordina las acciones derivadas al proceso de Control de formación de recursos Humanos.

Desarrolla todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia.

**Asistente de Nómina**

Ingresa, modifica y excluye información en la base de datos para la nómina de personal.

Realiza los cálculos respectivos a la liquidación de nómina del personal operativo, administrativo y gerencial.

Analiza los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nóminas procesadas a través del computador y formula los reparos o ajustes correspondientes.

Elabora oficios de los movimientos de nómina, los remite a sistemas para que se emitan los cheques y recibos respectivos.

Elabora órdenes de pago.

Formula a su jefe inmediato las observaciones pertinentes sobre información o datos dudosos, suministrados para las liquidaciones de nómina.

## 7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La matriz DOFA contribuye al diagnóstico estratégico de una organización y aporta información útil para la toma de decisiones complementándose con otras herramientas empresariales a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización dada su actual situación. Se identifican las áreas y actividades que tienen mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora que permiten minimizar los impactos negativos.

### 7.1 FACTORES EXTERNOS

Es de suma importancia evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades; esta evaluación se lleva a cabo mediante el sector social, demográfico, geográfico, económico, político, tecnológico y ecológico para determinar la situación competitiva de la organización.

**Tabla 19. Calificación para factores externos**

CALIFICACION	
AM	4
am	3
OM	1
om	2

Fuente. Las autoras.

A continuación se muestra en la tabla 20 la matriz de evaluación de factores externos E.F.E:

**Tabla 20. Matriz de evaluación de factores externos E.F.E**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF	PESO PONDER
<b>OPRTUNIDADES</b>			
Políticas de seguridad del gobierno	0,03	4	0,12
Mercado dinámico	0,02	2	0,04
PIB, inflación y tasas de interés	0,06	1	0,06
Certificación en calidad y buenas prácticas	0,05	1	0,05
Legislación	0,04	2	0,08
Tecnificación de industria colombiana con inversión extranjera	0,08	1	0,08
Necesidades de cambio tecnológico	0,07	1	0,07
Leyes sobre protección al medio ambiente	0,03	2	0,06
Transformación de desechos en materia prima	0,04	1	0,04
Energías renovables	0,06	4	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
Factor humano	0,03	4	0,12
Situación social y orden público	0,04	4	0,16
Economía mundial	0,06	4	0,24
Apertura de nuevos mercados	0,04	3	0,12
Competitividad en precios	0,07	4	0,28
Altibajos del dólar	0,05	4	0,2
Reforma tributaria	0,06	3	0,18
Desarrollo tecnológico	0,06	4	0,24
Baja inversión tecnológica	0,07	4	0,28
Mayor deterioro medioambiental	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>56,00</b>	<b>2,78</b>

Fuente. Las autoras

Como se puede observar en la matriz EFE, se puede inferir que el sector de autopartes en Colombia se encuentra actualmente en estado próximo a oportunidad menor, debido a que el país atraviesa un período de cambios estructurales contemplados en el Plan de Desarrollo Nacional en el cual se evidencia que se realizarán mejoras en el territorio nacional de carreteras, tecnología, innovación y desarrollo, entre otros, que busca posicionar al país como una de las grandes potencias en Latinoamérica.

Es indudable que una de las grandes amenazas para el sector de autopartes y otros sectores son los altos costos logísticos, que son el resultado principal de una baja tecnificación, el pésimo estado de las vías de transporte principal y comercial, falta de estandarización de los procesos.

La calificación obtenida en la matriz EFE de 2,78 nos permite evidenciar que Colombia se encuentra en un continuo crecimiento con el objetivo claro y constante de ser un territorio competitivo a nivel internacional encaminándose al desarrollo e innovación.

## 7.2 FACTORES INTERNOS

Se debe examinar y evaluar el ambiente interno con respecto a los recursos de la empresa, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en las áreas de gerencia, técnica o parte operativa, mercadeo y ventas, gestión humana y finanzas.

**Tabla 21. Calificación para factores externos**

CALIFICACION	
FM	4
fm	3
DM	1
dm	2

Fuente. Las autoras

A continuación se muestra en la tabla 22 la matriz de evaluación de factores internos E.F.I:



**Tabla 22. Matriz de evaluación de factores internos E.F.I**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF</b>	<b>PESO PONDER</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Formulación de proyectos	0,06	2	0,12
Definición de estructura organizacional	0,06	4	0,24
Toma de decisiones	0,06	4	0,24
Calidad de productos	0,05	4	0,2
Poder de negociación de compradores	0,04	3	0,12
Canales de distribución	0,03	3	0,09
Clima organizacional	0,05	4	0,2
Salud ocupacional	0,06	3	0,18
Capacidad de inversiones	0,04	3	0,12
Liquidez	0,05	4	0,2
Capital de trabajo	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
Poder de negociación (proveedores, clientes)	0,06	1	0,06
Control de inventarios	0,08	1	0,08
Disponibilidad de sustitutos	0,05	1	0,05
Tiempos de respuesta	0,05	2	0,1
Planeación eficaz	0,05	2	0,1
Estudio de mercadeo	0,07	1	0,07
Importaciones no Periódicas	0,03	1	0,03
Larga Cadena de Distribución	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>47</b>	<b>2,39</b>

Fuente. El autor.

Como se puede observar en la matriz EFI, se puede inferir que Codinter se encuentra actualmente equilibrado tanto en Fortalezas como Debilidades, debido a que tiene un fuerte apalancamiento en los canales de distribución, toma de decisiones y en la formulación de proyectos, factores claves que permiten a la organización tomar las mejores decisiones con la generación de proyectos acorde a los requerimientos del mercado que contribuyen a obtener los mejores índices de rentabilidad y liquidez.

La calificación obtenida en la matriz EFI de 2,39 nos permite evidenciar que Codinter se encuentra trabajando en función de su misión y objetivos trazados pero que debe enfocar un porcentaje más de atención en el fortalecimiento de las

debilidades que afectan de uno u otro modo alcanzar los números ideales, no solo cumpliendo sino sobrepasado sus metas.

### 7.3 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta de suma importancia para las empresas debido a que ayudan a desarrollar cuatro tipos de estrategias: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las cuales se toman de los resultados del análisis externo e interno. Se seleccionan las variables más relevantes y que tienen mayor impacto para la empresa.

**Tabla 23. Análisis DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Formulación de proyectos	Poder de negociación (proveedores, clientes)
Definición de estructura organizacional	Control de inventarios
Toma de decisiones	Disponibilidad de sustitutos
Calidad de productos	Tiempos de respuesta
Poder de negociación de compradores	Planeación eficaz
Canales de distribución	Estudio de mercadeo
Clima organizacional	Importaciones no Periódicas
Salud ocupacional	Larga Cadena de Distribución
Capacidad de inversiones	
Liquidez	
Capital de trabajo	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Políticas de seguridad del gobierno	Factor humano
Mercado dinámico	Situación social y orden público
PIB, inflación y tasas de interés	Economía mundial
Certificación en calidad y buenas prácticas	Apertura de nuevos mercados
Legislación	Competitividad en precios
Tecnificación de industria colombiana con inversión extranjera	Altibajos del dólar
Necesidades de cambio tecnológico	Reforma tributaria
Leyes sobre protección al medio ambiente	Desarrollo tecnológico
Transformación de desechos en materia prima	Baja inversión tecnológica
Energías renovables	Mayor deterioro medioambiental

Fuente. Las autoras.

A continuación en la tabla 24 se plantean las estrategias resultantes del cruce de las capacidades internas contra las fuerzas del entorno:

**Tabla 24. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>ESTRATEGIA F.O</b>	<b>ESTRATEGIA F.A</b>
Usar las fortalezas para aprovechar	Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas
Diversificación de los productos de Codinter para ser una empresa líder a nivel nacional e internacional	Debido al conocimiento y la experiencia que posee Codinter en el sector de autopartes en Colombia puede ofrecer más productos y a su vez que sean más competitivos
Cubrir la demanda de los productos	El comportamiento del mercado sostiene el crecimiento financiero y económico de la organización a mediano plazo
Gracias a la alta capacidad de inversión, Codinter puede implementar innovación en tecnología con el fin de mejorar sus productos y posteriormente su participación en el mercado	Mantener una constante implementación de búsqueda de nuevos nichos de mercado para generar un estado de mejora continua en el portafolio de productos y no caer en un estancamiento
Apertura de nuevos mercados como en talleres automotrices y concesionarios	Mantener la buena atención al cliente y reducir el tiempo de espera de entrega
Incrementar las ventas	Fortalecer la relación con nuestros proveedores
	Llegar a acuerdos con los clientes para acceder a descuentos, servicios post venta, etc
<b>ESTRATEGIA D.O</b>	<b>ESTRATEGIA D.A</b>
Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas
Verificar cuales son los mejores proveedores y establecer un programa de desarrollo de proveedores	Crear el cargo para tener un mejor control y manejo de inventarios y un stock actualizado con la información suministrada en el sistema
Revisar continuamente y preferiblemente mediante auditoria externa especializada que la empresa este cumpliendo al 100% con las regulaciones de ley	Relacionar las fallas de los tiempos de respuesta con la evaluación de satisfacción del cliente
Mejorar el plan de mercadeo haciendo investigación sobre que tipo de industria esta invirtiendo en desarrollo tecnológico, cuales tienen beneficios gubernamentales para ser competitivos frente a los TLC y que tipo de producto se puede ofrecer a que industria	Fortalecer los canales de distribución con el fin de tener un mayor control en las importaciones para evitar los retrasos en la entrega de los productos

Fuente. El autor

Luego de identificar las fuerzas del ambiente se hace uso de las capacidades para dar una respuesta oportuna y aprovechar o contrarrestar las que más se rijan a los objetivos de la organización.

## **8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Hace referencia a la toma de decisiones en una organización en donde las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen conexiones y ramificaciones entre los distintos elementos y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia, afecta al conjunto de la empresa.

### **8.1 VISIÓN**

CODINTER quiere ser:

- La primera opción del cliente.
- El mejor sitio para trabajar.
- La mejor opción para invertir

### **8.2 MISIÓN**

CODINTER es una organización internacional, socialmente responsable, dedicada a la producción y comercialización de productos para la industria en general, ofreciendo soluciones integrales, en permanente mejoramiento, innovación, investigación, y desarrollo; comprometidos en consolidarse como la primera opción para sus clientes, basados en la alta competencia de sus colaboradores.

### **8.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

#### **8.3.1 Objetivos financieros**

- Lograr a diciembre del 2018 una rentabilidad sobre la inversión que supere el costo de capital en un 40%.

- Lograr que el nivel de endeudamiento sea máximo del 40% a diciembre de 2018.
- Obtener un indicador de liquidez igual a 2.
- Obtener un margen neto igual al promedio del sector automotriz.
- Implementar un sistema efectivo de recaudo de cartera y manejo de inventarios.
- Fijar políticas de manejo eficiente de excedentes monetarios mediante colocaciones en los mercados financieros

### **8.3.2 Objetivos de crecimiento**

- Investigar y desarrollar nuevos mercados para el año 2019
- Consolidar canales de distribución en países vecinos.
- Invertir en medios de publicidad tales como; televisión nacional, local, regional, radio, prensa, redes sociales con el fin de incrementar las ventas
- Lograr un crecimiento y posicionamiento en el sector autopartista a nivel internacional.

### **8.3.3 Objetivos de competitividad**

#### **Productividad**

- Lograr un mejor rendimiento de capital de trabajo mediante estrategias de reducción y control de inventarios.
- Ser líderes en el mercado de autopartes a nivel nacional e internacional.
- Lograr que el inventario sea inferior a 60 días de existencia

#### **Calidad**

- Competir con productos altamente tecnificados y óptimos niveles de calidad.
- Implementar programas de capacitación para mejorar el personal certificada internacionalmente.

## **Innovación**

- Incursionar en productos plásticos reemplazando el metálico con el fin de incursionar en otros mercados.
- Invertir en tecnología de equipos de inyección de productos plásticos.

### **8.3.4 Objetivos de responsabilidad social**

- Reducir la rotación de empleados, mejores relaciones con los proveedores y clientes teniendo como resultado un incremento en la competitividad y rentabilidad de la empresa.
- Brindar una motivación del personal, un balance entre el trabajo y el tiempo libre del empleado, bienestar y salud ocupacional con el fin de tener mayor productividad.
- Invertir en formación y desarrollo para la proyección profesional del personal.
- Realizar campañas de reciclaje dentro de la empresa y con sus productos con el fin de minimizar su huella sobre el entorno.

## 9 ESTRATEGIAS

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, es decir, desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, definir los objetivos y políticas las cuales serán necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Por medio de la matriz de segmentación, matriz de Ansoff y la matriz BCG se explicarán dichos parámetros.

### 9.1 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

A continuación se muestra en la tabla 25 la matriz de segmentación:

**Tabla 25. Matriz de segmentación**

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN									
CODINTER SA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES							PRODUCTOS NUEVOS
ABC SEGMENTACIÓN		SECTOR AUTOMOTRIZ							LÍNEA PLÁSTICOS
		Brazos	Plumillas	Flashers	Abrazaderas	Pedales	Frenos de emergencia	Palancas de cambio	Brazos plásticos
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	Mercado nacional (Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla)	X	X	X	X	X	X	X	X
	Mercado internacional (Venezuela, Miami)	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sector comercial	X	X	X	X	X	X	X	X
MERCADOS NUEVOS	Taller automotriz	X	X	X	X	X	X	X	X
	Concesionarios	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente. Las autoras.

Con la matriz de segmentación se pretende mostrar los productos que brinda Codinter en los diferentes mercados a nivel nacional e internacional. A su vez se muestra unas posibles proyecciones en nuevos nichos de mercados con una línea de producto nueva la cual se centra en los brazos plásticos.

## 9.2 MATRIZ DE ANSOFF

La matriz de Ansoff es una herramienta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una organización; por esta razón solo es útil para aquellas que tienen un objetivo de crecimiento.

**Tabla 26. Matriz de Ansoff**

Matriz Ansoff			
Productos, servicios o tecnologías			
Clientes	Actuales		Nuevos
	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
		Con plumillas, brazos, flashers, palancas de cambio, pedales, frenos de emergencia y abrazaderas que son los productos actuales con el fin de conservar a los clientes actuales obteniendo mayores ventas en el sector comercial, a nivel nacional e internacional.	Incluir al portafolio de servicios los brazos plásticos con estándares de calidad en el sector comercial, nacional e internacional.
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación
		Darse a conocer y captar nuevos clientes en talleres automotrices y concesionarios, así como fidelizar los actuales creando estrategias fuertes para promover los productos y gestionar la contratación de personal con el fin de promover la marca como primera opción para el cliente.	Mejoramiento en el diseño de brazos plásticos en concesionarios y talleres automotrices

Fuente. Las autoras.

Como se puede observar en la matriz, en la penetración de mercado se tiene como objetivo tener un mayor alcance de mercado teniendo los productos actuales en el mercado actual. Para lograr aumentar el consumo de los clientes potenciales, atraerlos y llegar hacia los clientes que tiene la competencia se debe realizar una estrategia de mercado donde exista una alta publicidad, promociones y mejora de la imagen con el fin de ofrecer mayor seguridad y un menor margen de error debido a que son productos que son reconocidos dentro del mercado.



Por otra parte el desarrollo de mercados nuevos se plantea a partir de los productos actuales, esto quiere decir que se debe tener una estrategia donde se identifiquen nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado o canales de distribución. Esto quiere decir que se puede incursionar en otros países diferentes a los que ya Codinter se encuentra posicionado, la venta online y llegar a nuevos acuerdos con los proveedores y distribuidores para tener un mejor beneficio con respecto a los costos y por último buscar nuevos proveedores para tener mayor salida con los productos.

Para Codinter es muy importante estar innovando de manera constante debido al entorno en el que se encuentra, por esta razón los brazos plásticos es un producto el cual está tomando un posicionamiento en el mercado actual porque son con un material de bajo costo y que se puede reutilizar. Los mercados al estar en un continuo movimiento es importante modificar o actualizar los productos con el fin de satisfacer las nuevas necesidades que generan dichos cambios.

Para finalizar la diversificación es la estrategia que se debe escoger como última opción sin ser menos importante porque hay que tener un estudio profundo para determinar si existen nuevas oportunidades para desarrollar nuevos productos en nuevos nichos de mercado. Esta estrategia en cierta manera produce a la organización menos seguridad ya que podría tener un mayor riesgo al fracaso.

Para concluir, la matriz de Ansoff ayuda a las organizaciones a la toma de decisiones con respecto a la expansión y crecimiento estratégico. Para Codinter es importante implementar en primera opción la penetración de mercado debido a que son los productos con mayor fuerza en el mercado, son los más reconocidos y se venden tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

### 9.3 MATRIZ DE BCG

Esta matriz es una herramienta importante la cual consiste en hacer un análisis estratégico del portafolio de la empresa con respecto a dos factores; la participación de mercado y la tasa de crecimiento de mercado. Tiene como finalidad una ayuda a la hora de tomar decisiones con respecto a los diferentes enfoques con respecto a los tipos de mercado, en donde se debe invertir o dejar de hacer o desistir del proyecto.

**Tabla 27. Matriz BCG**

PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO		
	ALTA	BAJA
ALTA	<b>ESTRELLA</b> Actualmente los productos estrella son las plumillas, abrazaderas y brazos ya que son los que generan mayor ingreso para Codinter.	<b>INTERROGACIÓN</b> Los productos que tienen poca salida son los flashers. A pesar de que se encuentran en un mercado de alto crecimiento tienen una baja participación.
BAJA	<b>VACAS LECHERAS</b> Los pedales y palancas de cambio son los productos que brindan a la empresa un alto volumen de ventas y grandes utilidades debido a su reconocimiento en el mercado a pesar de que su crecimiento es bajo	<b>PESOS MUERTOS</b> Los frenos de emergencia tienen una posición débil ya que son consumidores de efectivo en al cartera de Codinter, además tienen un alto costo lo que hace que no contribuya a la utilidad, el crecimiento y el posicionamiento en el mercado.

**Fuente. Las autoras.**

#### **Ventaja competitiva**

Con la matriz BCG se puede identificar los diferentes productos que tiene Codinter para el mercado con el fin de tener un buen posicionamiento que a su vez le genere una mayor participación.

Codinter tiene como objetivo mejorar el cumplimiento de entrega de los productos a sus clientes debido a que se han generado inconvenientes puesto que los proveedores en algunas ocasiones no suministran a tiempo los productos haciendo que se retrasen en las entregas. Para poder tener un mejor control en el stock de inventario se tendrá un software el cual sirva como herramienta para la entrada y salida de productos y a su vez poder medir cuando y cuanto se debe requerir de esos productos a los proveedores.

También se debe realizar un estudio de mercadeo con el fin de potencializar los productos vacas lecheras de tal manera que generen un alto reconocimiento y aceptación del consumidor final para que de esta manera Codinter pueda llegar a tener un mayor ingreso en ventas.

## **10 PLAN DE ACCION DE MEJORAMIENTO**

### **10.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente Codinter SA tiene problemas de abastecimiento de inventarios para la venta, específicamente en productos importados tales como: las plumillas, flashers, abrazaderas, pedales, frenos de emergencia y palancas de cambio; también en el inventario de materias primas para la fabricación del brazo limpiaparabrisas que se fabrica en la planta propia de la empresa ubicada en la ciudad de Jamundí.

Los problemas de los inventarios de los productos importados referidos radican básicamente en la logística, trámites y fijación de stocks de máximos y mínimos; por esta razón la empresa maneja inventarios de esta línea de productos equivalente a una rotación de 120 días al año lo que implica una alta inversión en capital de trabajo y que redunde en un alto costo financiero de mantenimiento de inventarios para la organización.

Es importante aclarar que los productos son importados desde la china donde solo se cuenta con dos proveedores los cuales exigen para su despacho volúmenes de pedido muy altos, además de incumplimiento en las entregas lo que origina problemas de abastecimiento y por lo tanto se requiere hacer pedidos adicionales con otros proveedores a mayores costos y mayores fletes.

La empresa no cuenta con un software adecuado para la administración de los inventarios y tampoco cuenta con personal calificado para el control, seguimiento de los inventarios, además no tienen políticas claras y definidas en su plan estratégico sobre stock de máximos y mínimos en cantidades de inventarios. También hay que tener presente que no hay un análisis de costos basados en actividades para medir las ineficiencias de tipo administrativos y operativos en los procesos y procedimientos.

La empresa debe de hacer desarrollo de proveedores con el fin de tener varias alternativas, buscar menores costos, de mejor calidad, disminución de tiempos de entrega, hacer inversión en software de inventarios que permita fijar stock de máximos y mínimos de existencia, debe de contar con personal calificado para el manejo de la logística y operación de los procesos y control de inventarios, lo cual le permitiría a la empresa incurrir en unos costos financieros razonables y acordes con la operatividad de la empresa y a su vez deben contemplar la posibilidad de invertir en un estudio de costos basados en actividades con el fin de tomar decisiones en cuanto a la mejora de la eficiencia de los procesos y procedimientos de la organización.

Siguiendo las recomendaciones anteriores le permitiría a la organización ampliar su nicho de mercado, incrementar las ventas, mejorar los costos y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa y a su vez se generaría mayor valor agregado a la organización. También se lograría una mejor satisfacción del mercado el cual recomendaría los productos y servicios a nuevos clientes potenciales.

A continuación se presentan en la tabla 28 la problemática en inventarios que tiene Codinter SA:

**Tabla 28. Análisis de la situación actual**

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
La relación de inventario físico con lo registrado en el sistema, no concuerda.	Codinter carece de un software que le permita tener un control del stock de máximos y mínimos.	Incremento en los costos y fletes debido a los pedidos adicionales que se deben hacer con otros proveedores	Implementar un sistema el cual permita controlar las entradas y salidas de los productos.
No hay una persona encargada de recibir la mercancía y a su vez tenga un control del inventario	Codinter no ha diseñado el perfil adecuado para ocupar el cargo	Falta de control interno que se proyecta en el tiempo de respuesta a sus cliente.	Seleccionar un responsable para que se haga cargo del área.
No existe un stock de seguridad	No existen políticas estandarizadas para el manejo de inventarios	No hay criterio para tomar medidas sobre qué cantidades y en que períodos se debe abastecer el inventario.	Asegurar el suministro oportuno de materia prima y productos necesarios para el desarrollo de las actividades de Codinter por medio de la gestión de inventarios controlando el nivel de los mismos.
No existe una circulación coordinada y eficaz entre proveedores y Codinter	Incumplimiento en tiempo de entrega de productos a Codinter	Pérdida de clientes actuales y potenciales	Buscar otras alternativas de proveedores de tal manera que la empresa esté respaldada en todo momento frente a las exigencias y dinámicas del mercado de autopartes, en cuanto a costos y tiempos de entrega
Incumplimiento de la entrega de productos al cliente	Falta de previsión en los tiempos de entrega	Preferencia por la competencia y por ende ocasiona bajas ventas para la empresa	Realizar una política donde se indique un tiempo superior de entrega para que pueda tener un margen de tiempo en caso de solventar cualquier imprevisto y poder cumplir.

Fuente. Las autoras.

## **10.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO Y ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

Los objetivos tienen como finalidad dar dirección a las organizaciones en el largo plazo en donde a su vez se ha planteado un plan estratégico o de desarrollo de manera que permita una fácil comunicación e implantación en todos los niveles de Codinter SA con el fin de buscar su crecimiento y sostenibilidad.

Los objetivos que se propongan requieren de un recurso para así poder implementar actividades que permitan su realización. “Estas actividades son de muy distinta índole: divulgación, capacitación, asignación de recursos, definición de responsabilidades, conformación del equipo del proyecto, división del trabajo, logística de eventos, convocatorias, elaboración de informes, transportes, movilidades, etc<sup>5</sup>

A continuación en la tabla 29 se describen los objetivos, las actividades y el responsable:

---

<sup>5</sup> BETANCOURT, Benjamín. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, Escuela sin fronteras. 2013. p.92

**Tabla 29. Objetivos de corto plazo, actividades y responsables**

<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Adquirir un software acorde con las necesidades reales de la empresa	Realizar un estudio con respecto al presupuesto de Codinter para definir el proveedor de la solución del servicio.	Jefe de sistemas y Asistente de Planeación Financiera
Diseñar el perfil del cargo y posteriormente seleccionar la persona idónea	Definir el perfil y el requerimiento del área que permitan establecer los puntos clave para el cargo con respecto a las necesidades de la empresa.	Gestión humana
Establecer políticas de control de inventario	Realizar un cierre mensual de inventarios que permita tener actualizado el sistema.	Director de Compras e Importaciones
Ampliar el portafolio de proveedores de materias primas y productos.	Hacer desarrollo de proveedores por medio de ferias empresariales y ruedas de negocio	Departamento de compras nacionales, importaciones e inventario
Establecer una política para tener un tiempo estimado de gestión de orden de pedido.	Llevar una lista de proyectos con sus plazos de entrega, comunicarlo al cliente y reservar el tiempo suficiente para dicho proyecto.	Gerente de Ventas

Fuente. Las autoras.

### **10.3 CRONOGRAMA**

Las actividades planteadas para el plan de mejoramiento de Codinter SA se realizarán durante un periodo de 10 meses en el año 2018.

A continuación en la tabla 30 se describen las actividades a ejecutar durante un período de tiempo



**Tabla 30. Cronograma 2018**

<b>Actividad</b>	<b>Meses</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Identificar falencias en el sistema de Inventarios para proyectar mejoras											
Revisar la integridad de la base de datos											
Compra de software para inventarios											
Contratación de operario para el manejo de inventarios											
Capacitación del operario											
Control y seguimiento en la entrada y salida de productos											

Tabla 30. Las autoras

## 11 SEGUIMIENTO Y CONTROL

Cuando se habla de seguimiento y control de inventarios se contemplan acciones que se deben ejecutar o realizar para garantizar una gestión eficaz en un almacén. También es importante tener en cuenta la retroalimentación de datos para poder tener una buena gestión de la empresa involucrando el área de compras, trámite de pedidos y facturación.

Según el autor Carlos Julio Vidal<sup>6</sup>, existen varias formas en que se pueden categorizar los productos. Entre las que se destacan: estado habitual dentro del inventario, cantidad en stock, ubicación del producto, frecuencia de demanda y criticidad en su demanda. No obstante, para ser más práctico el proceso de categorización se pueden consolidar en tres tipos, de acuerdo a la información que caracteriza a cada producto<sup>7</sup>

Las auditorías son de suma importancia para las organizaciones ya que genera un control sobre los procesos que se llevan a cabo en un almacén, esto quiere decir que ante la inexistencia de un mínimo control se puede presentar un alto nivel de anomalías.

Para Codinter que es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos del sector autopartista de automóviles tienen indicadores que permiten realizar un seguimiento y control de sus actividades con el ánimo de alcanzar los objetivos propuestos, infortunadamente no es el idóneo para optimizar la operación y gestión de inventarios, lo cual conlleva a diversos problemas tales como: el incumplimiento en tiempos de entrega, inventario desactualizado y pérdida de clientes generando ventas bajas.

---

<sup>6</sup> VIDAL HOLGUIN, Op. cit. p. 19.

La solución que se plantea para Codinter SA es realizar un estudio por una firma consultora, para que presente un diagnóstico de la situación real del sistema de inventarios. Lo cual permitirá empezar a tomar decisiones significativas adicionales a las tomadas anteriormente y fortalecer el sistema de gestión de suministros por medio de un monitoreo de forma periódica, teniendo como resultado una óptima gestión en el control de los almacenes de inventario que permita el cumplimiento de actividades planteadas y así la gestión de los objetivos propuestos.

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de la empresa que permite fijar y monitorear los objetivos de la organización y de las diferentes áreas que la conforman.

Por lo anterior a continuación se detalla el cuadro de mando integral en la tabla 31:

**Tabla 31. Cuadro de mando integral (CMI)**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	VARIABLE	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
FINANZAS	Garantizar la estabilidad financiera por medio de la rentabilidad y le crecimiento	Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad operacional Patrimonio	Mayor a cero	Trimestral	Gerencia
		Endeudamiento total	Total activo      Total pasivo	Inferior al 50%	Trimestral	
		EBITDA	Utilidad operacional en efectivo	Incremento del 10%	Anual	
		Rentabilidad sobre los activos	Utilidad operacional Total de activos	Mayor a cero	Trimestral	
CRECIMIENTO	Lograr un crecimiento y posicionamiento en el sector autopartista a nivel internacional.	Posicionamiento en el mercado	Aumento de participación en el mercado	Min en un 15%	Semestral	Mercadeo
		Crecimiento en ventas	Ventas totales Proyección de ventas	Min en un 25%	Trimestral	
		Inversion en medios de publicidad	Capacidad en canales de distribución	Min 10%	Semestral	
COMPETITIVIDAD	Mantener la mejor oferta para los clientes	Inventario de existencia	Reducción de inventario Control de inventario	Inferior a 60 días	trimestral	Gerencia
		Rendimiento de capital de trabajo	Pausas activas	dos veces en el día	semanal	
		Tiempos de entrega	Total proyectos	10 días	mensual	
		Productos nuevos	Inversión en tecnología Productos plásticos	inferior a un año	Semestral	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Desarrollar un aprendizaje y crecimiento en el ámbito organizacional	Índice de rotación del personal	Ingresos y retiros      Total empleados	Max en un 5%	Anual	Gestión humana
		Índice de clima laboral	Comunicación Condiciones de trabajo Responsabilidad	Igual o superior a 4	Anual	
		% cierre de brechas técnicas	Número de personas capacitadas. Total de personal por capacitar	Igual al 100%	Anual	

## **11.1 SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Con respecto al cuadro de mando integral se puede observar que es de vital importancia para Codinter la cultura al interior, facilitando su aplicación dado que en la mayoría de los casos la resistencia al cambio origina conflictos en momentos de implementación de estrategias o modelos nuevos.

Instalar nuevas prácticas en una empresa son de alto costo y por esta razón se requiere de compromiso por parte de toda la organización superando el impacto cultural que significa la apropiación del nuevo sistema.

Es necesario definir las prioridades de la empresa y hacer que las actividades diarias se realicen a corto, mediano y largo plazo. Además debe existir una relación entre cada uno de los indicadores con el fin de cumplir los objetivos y así generar un valor agregado a la empresa. En caso de tener desviaciones en el cumplimiento de esos mismos objetivos se debe replantear el mejoramiento en función al cumplimiento de los indicadores.

## 12 CONCLUSIONES

Se logró identificar que Codinter no tenía un control en el stock de inventarios lo cual permitió evidenciar la necesidad de un software en donde se pueda generar un control absoluto de las entradas y salidas de los productos.

Por medio de la planeación estratégica se pueden conocer los factores tanto externos como internos, los competidores del sector autopartista, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan de manera directa o indirecta a CODINTER en relación a su comportamiento en el mercado y a su gestión de inventarios.

A través de las matrices de Ansoff y BCG se logró identificar los productos estrella y vacas lecheras los cuales generan un gran aporte para la empresa ya que aumentan las ventas, la participación en el mercado y la rentabilidad.

Fue de vital importancia realizar el estudio de Benchmarking dado que se analizaron las principales empresas que representan competencia directa a Codinter evidenciando que existen entidades muy fuertes en el sector autopartista que gozan de gran reconocimiento y posicionamiento. En este sentido Codinter presenta desventajas dado que no se cuenta con un óptimo control de inventarios.

Es evidente la ausencia de una persona que esté encargada de las funciones de manejo del almacén, tanto en el aspecto de recepción y entrega de materiales como de la evaluación constante de los niveles de cada tipo de productos en relación con la demanda, esta es una de las principales causas de la deficiente operación del área de inventarios.

Cabe resaltar que para Codinter es de suma importancia el personal que labora en la empresa, por tanto ha implementado un sistema de responsabilidad social

donde se resaltan proyectos como madres cabeza de familia, auxilios para estudio y facilidad para acceder a vivienda propia.

Los tratados de libre comercio suscritos entre Colombia y otros países facilitan de manera directa la relación con proveedores internacionales haciendo que se mejoren los niveles de producción y con esto poder competir en un mercado globalizado.

En el sector de autopartes existe una alta competencia con costos fijos bajos, alto poder de negociación de compradores, pocos proveedores y amenaza de nuevos entrantes. Esto hace que sea un sector difícil para mantenerse lo cual hace que sea una tarea de gran esfuerzo para las empresas actuales. Por tanto es indispensable crear ventajas competitivas.

### **13 RECOMENDACIONES**

El plan estratégico deberá ser conocido por todos los niveles jerárquicos de Codinter para el alcance de sus metas y objetivos propuestos.

Dicha planeación debe ser actualizada periódicamente con retroalimentación de todo el personal involucrado.

Ampliar en lo posible el portafolio de proveedores de materias primas y productos, de tal manera que la empresa pueda estar respaldada en todo momento frente a las exigencias y dinámicas del mercado de autopartes, en cuanto a costos y tiempos de entrega.

Mantener el control de los inventarios mediante los conteos cíclicos, lo cual permite una detención oportuna de las fallas que se pueden presentar por diversos motivos.

Determinar el stock de seguridad ideal para poder garantizar el cubrimiento de la demanda.

Fomentar la oferta nacional para aumentar su inversión en el sector, impulsar el crecimiento del mismo para cumplir con los requerimientos del consumidor dado que las empresas aumentan su porcentaje de reinversión originando la posibilidad de poder aumentar la capacidad de producción.



## 14 BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT, B. Análisis sectorial y Competitividad. Colombia: Poemia su Casa Editorial. 2005

BETANCOURT, B. Entorno organizacional análisis y diagnóstico. Colombia: Universidad del Valle Programa Editorial. 2008

BETANCOURT, B. Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Colombia: Escuela sin fronteras. 2013

BETANCOURT, B. Benchmarking competitivo un enfoque práctico. Colombia: Franciscos Impresos. 2013

CODINTER. Codinter.com [en línea]. Colombia 2017. [consultado el 28 de mayo]. Disponible en internet: <https://www.codinter.com/compania-codinter/>

DÁVILA, C. Teorías organizacionales y administración: Colombia: Interamericana S.A. 1985.

DRUKER, P. La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad: España: Grupo Editorial Norma. 1995.

DRUKER, P. La gerencia: El ateneo. 2003.

Entorno político. Revista Dinero [en línea]. Colombia 2017. [Consultado el 6 de junio]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/salpicon-automotriz-por-raul-avila/239077>

Entorno económico. El Tiempo. [En línea]. Colombia 2017. [Consultado el 6 de junio]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/venta-de-carros-nuevos-en-colombia-en-2017-30133>

GARRIDO, B. Dirección Estratégica. España: Mc Graw-Hill. 2003.

GOODSTEIN, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. Planeación estratégica aplicada: Mc Graw-Hill. 1998.

HARVARD, Business Essentials B. Estrategia. Diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa. España. Ediciones Deusto S.A. 2006.

Indicadores sector autopartes. Sector automotriz. [En línea]. Colombia 2016. [Consultado el 14 de junio]. Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v12n1/v12n1a02.pdf>

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. Revista Dinero [En línea]. Colombia 2017. [Consultado el 5 de junio]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/articulo/industria-automotriz-cae-el-212-frente-a-enero-del-2015/219023>

KLUYVER, C.A. Pensamiento Estratégico. Una Perspectiva para los Ejecutivos. Brasil : Prentice Hall y Pearson Education. 2001.

MÉNDEZ, A. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 2001

MINTZBERG, H., Quinn, J. Biblioteca de Planeación Estratégica, tomo I: Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1995.

MINTZBERG, H. El Proceso Estratégico: Madrid Prentice Hall. 1999.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B, & Lampel, J. Safari a la estrategia : Granica. 1999.

PEREZ, M. Guía Práctica De Planeación Estratégica: Universidad del Valle. 1990.

PORTER, M. (1980). Estrategia Competitiva. Madrid: Ediciones Pirámide. Edición en español, 2009.

PORTER, M. ¿Qué es la estrategia?, en : Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Madrid: Ediciones Pirámide. Ediciones Deusto S.A. 1996.

PORTER, M. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F. : México CECSA. 1997.

RODRIGUEZ, J. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa 5ª Ed: Mexico: Thomson. 2005.

SANABRIA, R. Formulación y Pensamiento Estratégico. Colombia: Editorial Planeta. 2005.

Superintendencia de Sociedades, SIREM. (2012). Información estadística por empresa. Disponible en internet <http://supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=90>